

**PROPUESTA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD
DE NEGOCIO DIGITAL EN IMPRESOS RICHARD LTDA.**

KEVIN FERNADO ORTEGÓN ANGULO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
2014**

**PROPUESTA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD
DE NEGOCIO DIGITAL EN IMPRESOS RICHARD LTDA.**

KEVIN FERNANDO ORTEGÓN ANGULO

Proyecto de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

**Director
JAIME VALENCIA ARIAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

ROBERT TRIANA

Jurado

JUAN MARTIN RAMÍREZ MAHECHA

Jurado

Santiago de Cali, 05 de Marzo de 2015

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1.OBJETIVO GENERAL	14
2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. ANTECEDENTES	15
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCOS DE REFERENCIA	20
5.1.MARCO TEÓRICO	20
5.2.MARCO CONCEPTUAL	25
6. METODOLOGÍA	29
6.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
6.2.DISEÑO METODOLÓGICO	29

7. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO NUMERO 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	31
7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL:	31
7.1.1. Ambiente externo.	31
7.1.1.1. Generación de empleo.	31
7.1.1.2. La sostenibilidad en el sector.	31
7.1.1.3. Desempeño económico.	32
7.1.1.4. Ventas y producción.	32
7.1.1.5. Comercio exterior	33
7.1.1.6. Competencia desleal: informalidad y piratería.	33
7.1.1.7. Relaciones con los clientes y consumidores.	34
7.1.1.8. Proveedores.	35
7.1.1.9. Gestión de los impactos ambientales.	35
7.1.2. Ambiente interno.	36
7.1.2.1. ¿Quiénes somos?	36
7.1.2.2. Misión.	37
7.1.2.3. Visión.	37
7.1.2.4. Política de calidad.	37
7.1.2.5. Valores	37
7.1.2.6. Diseño	37
7.1.2.7. Tiempos de respuesta	37
7.1.2.8. Distribución pronta y segura	38
7.1.2.9. Gestión de Calidad	38

7.1.2.10. Líneas ofrecidas por la empresa	38
7.1.2.11. Aspecto financiero.	40
7.1.2.12. Marketing mix.	41
7.2. DIAGNOSTICO	42
7.2.1. Análisis DOFA.	42
7.2.2. Organigrama.	46
7.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	46
7.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	48
 8. DESARROLLO OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2: OBJETIVO ESTRATÉGICO ORIENTADO AL CRECIMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.	 52
8.1.OBJETIVO ESTRATÉGICO:	52
 9. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 3: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.	 53
9.1.CRUCE DE VARIABLES	55
9.2.ESTRATEGIAS	55
9.2.1. Estrategias Ofensivas (FO)	55
9.2.2. Estrategias Defensivas (FA)	56
9.2.3. Estrategias de Reorientación (DO).	57
9.2.4 Estrategias de Supervivencia (DA)	58
9.3.PLANES DE ACCIÓN.	59
9.4.INFORMACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.	69

10. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 4: CONTROL Y EVALUACIÓN.	71
10.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	71
11. CONCLUSIONES	74
12. RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA.	45
Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos	47
Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.	49
Cuadro 4. Debilidades y acciones correctivas.	53
Cuadro 5. Cruce de variables	55
Cuadro 6. Plan de acción 1. Posicionamiento en la mente del consumidor	60
Cuadro 7. Plan de acción 2. Fidelización de los clientes	61
Cuadro 8. Plan de acción 3. Creación área de gestión humana	61
Cuadro 9. Plan de acción 4. Diversificación de productos	62
Cuadro 10. Presupuesto Cotización	64
Cuadro 11. Reunión de programación.	65
Cuadro 12. Reporte de producción.	66
Cuadro 13. Indicador de desperdicio.	67
Cuadro 14. Perfil de cargo	68
Cuadro 15. Información Financiera del Proyecto	70
Cuadro 16. Cuadro de mando integral Richard Digital.	71

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ventas mensuales 2014.	40
Tabla 2. Matriz de Marketing mix.	42
Tabla 3. Proyecciones de ventas 2015	52

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de la Planificación Estratégica	22
Figura 2. Actividades Claves para una Ejecución Estratégica	23
Figura 3. Gráfico 1. Participación mensual en ventas 2014.	41
Figura 4. Metodología para iniciar el análisis DOFA.	43
Figura 5. Estructura Organizacional- Richard Digital	46

RESUMEN

Este proyecto se realizó con el fin de establecer una propuesta de direccionamiento estratégico en la unidad de negocio Digital de Impresos Richard en vista de que es una herramienta muy útil para las empresas, sobre todo pequeñas y medianas, que tienen que sobrevivir a la fuerte competencia que se presenta en la industria.

Se dio inicio con un análisis situacional del entorno de la Empresa tanto del ambiente externo como el interno para poder obtener un diagnostico actual e identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que posee la compañía, con la ayuda de las matrices DOFA, MEFE y MEFI.

Luego se formuló un objetivo estratégico de gestión administrativa orientado al crecimiento de la unidad de negocio Digital de acuerdo al porcentaje esperado por Gerencia del 20%, en el cual se realizaron las proyecciones de las metas para el año 2015 con el fin de lograr dicho objetivo.

Posteriormente se realizó el cruce de variables DOFA y se establecieron estrategias aplicables para el mejoramiento de la compañía, acompañadas de un plan de acción donde se describen las actividades correspondientes a la realización del plan estratégico expuesto en este documento; con el fin de que este sea un instrumento útil para la Empresa que ayuden a resolver de la mejor manera los problemas actuales que se presentan.

Finalmente se crearon mecanismos de control y evaluación mensual para el logro de objetivos del presente proyecto soportado por el cuadro de mando integral.

INTRODUCCIÓN

Impresos Richard LTDA. Es una organización dedicada al mercado de las Artes Gráficas creada en el año 1986 en la ciudad de Cali, cuenta con una planta de 1.800 metros cuadrados ubicada en la calle 56 No. 5n-59 B/ Calima con tecnología necesaria para responder con eficiencia y calidad a todos los requerimientos de sus clientes.

En la actualidad el área de impresión Digital se encuentra en una etapa de crecimiento debido a la alta demanda de los clientes en dicho estilo de impresión, debido a esto, la Gerencia decidió desde el año 2013 proporcionar los recursos necesarios para potencializar el crecimiento del área incursionando en una nueva sede en el sector de San Nicolás (centro de Cali).

Por tal motivo es muy importante establecer una propuesta de direccionamiento estratégico que permita desarrollar acciones en el corto, mediano y largo plazo tal que generen un crecimiento rentable y sostenido de la Unidad y contribuya a una mayor competitividad de la empresa en el sector de la Industria Gráfica.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2013 la Compañía se encontraba en una etapa de crecimiento y por tal motivo realizó inversiones en nueva maquinaria, infraestructura y tecnología en el área de impresión Digital en vista de que la demanda cada vez era mayor con esta línea de impresión.

Con base en esto, la alta Gerencia tomó la decisión de orientar el área de impresión digital como una unidad de negocio en el mes de Julio del 2013 abriendo una nueva sede en el sector de San Nicolás en la ciudad de Cali.

Debido a la demanda del mercado, la Empresa ha ido creciendo bajo la presión de poder satisfacer las necesidades del cliente en el momento oportuno, pero se espera que mensualmente dicho crecimiento sea del 20% en ventas frente al mismo mes del año anterior.

Por este motivo se desea realizar el direccionamiento estratégico en la unidad de negocio Digital, para que sirva como guía a la Compañía con el propósito de identificar y proponer estrategias que permitan alcanzar los objetivos corporativos tratando de minimizar las debilidades y amenazas; potencializando las fortalezas y aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado; además que le permite a gerencia mantener un control del desempeño de la organización.

1.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la propuesta ideal de direccionamiento estratégico de la unidad de negocio digital que se puede formular para Impresos Richard Ltda.?

2. OBJETIVOS

2.1.OBJETIVO GENERAL

Establecer una propuesta de direccionamiento estratégico en la unidad de negocio Digital de Impresos Richard.

2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis y diagnóstico de la situación actual para la unidad de negocio Digital de Impresos Richard.
- Formular un objetivo estratégico de gestión administrativa orientado al crecimiento de la unidad de negocio Digital.
- Definir estrategias y un plan de acción para la unidad de negocio Digital de Impresos Richard.
- Crear mecanismos de control y evaluación para el logro de objetivos del presente proyecto.

3. ANTECEDENTES

Propuesta de planeación estratégica para la Empresa Kholer Ltda

En cuanto a lo profesional brinda las bases para una planeación estratégica correcta y permite conocer herramientas como el PCI, POAM y DOFA para la generación de estrategias, partiendo de las condiciones internas de la empresa y el análisis de su entorno.

A nivel institucional para la Fundación Universitaria Konrad Lorenz siempre ha sido importante el fortalecimiento de la investigación para la formación de profesionales competentes. Es por eso que el proyecto realiza un estudio en una PYME de la ciudad para analizar sus capacidades internas y el entorno en el que se encuentran. Lo cual permitirá hacer una propuesta de mejora a partir de la definición de estrategias. Las pymes son parte importante de la economía de un país por ser emprendedoras y generadoras de empleo (Aragón & Rubio, 2005). En Colombia las pymes generan alrededor del 73% del empleo en el país y representan el 96.5% de las empresas (Cardona & Díaz, 2009), de las cuales la participación del sector metalmecánico es del 10% del total de la industria; lo cual permite iniciar el proyecto de investigación dada la importancia de las pymes del sector metalmecánico en la economía nacional y la necesidad de identificar las falencias y generar un plan de fortalecimiento que permita aprovechar las oportunidades del entorno a través del diagnóstico y la planeación (Parra, Villa, & Restrepo, 2009).¹

Propuesta para la planeación estratégica de la Empresa aliados salud ocupacional Ltda.

Con el propósito de llevar a cabo la evaluación, análisis y formulación de estrategias para mejorar la gestión de la compañía Aliados Salud Ocupacional Ltda., se ha propuesto diseñar una planeación estratégica, la cual involucra aspectos claves para la determinación de la situación actual así como el establecimiento de mecanismos que permitan resolver los aspectos de mejoramiento.

¹ TORRES BALLESTAS, Daniela, DAZA CAMACHO, Diana Estefanía. Propuesta de Planeación Estratégica para la empresa Kholer LTDA [en línea]. Resumen. 2000. [consultado en Internet en noviembre 2013]. Disponible en Internet: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf.

A partir de lo anterior y con el fin de contar con una adecuada orientación metodológica se ha optado por emplear el modelo general de administración estratégica propuesto por Fred R. David.

Es importante destacar, tal como lo expresa Fred R. David, la administración estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, es decir la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente puede controlar su destino, por lo que comprender cada uno de los componentes de la Planeación Estratégica se convierte en una ventaja competitiva para Aliados Salud Ocupacional Ltda.

Teniendo en cuenta lo comentado hasta ahora, es importante detallar cada uno de los componentes implícitos en el proceso de planeación estratégica definidos bajo la metodología indicada, como son elaboración y declaración de la misión, realizar auditoría interna y externa, establecer objetivos a largo plazo, generar, evaluar y seleccionar estrategias, establecer políticas y objetivos anuales, asignar recursos, medir y evaluar los resultados, y lo más importante, efectuar retroalimentación.²

Planeación estratégica en la empresa confecciones SALOME LTDA. 2012 - 2014

Para Confecciones Salome Ltda., es importante contar con una planeación que ayude a definir la visión, a partir de un análisis de sus entornos, contando con la participación de todas las personas que hacen parte de la organización; y encontrar la mejor manera de llegar a la meta planteada.

La empresa Confecciones Salome Ltda., comprende que estar preparada es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa. Brindando siempre el mejor servicio y calidad en sus productos, y volverse más competitiva en el mercado.

Este trabajo pretende mejorar y flexibilizar los procesos internos de la empresa, buscando desarrollar estrategias que contribuyan a la toma de

²DEVIA ALVARADO, Claudia, VILLARRAGA VALENCIA, Ángela María. Propuesta para la planeación estratégica de la empresa aliados salud ocupacional Ltda [en línea]. Bogotá D.C. 2009. [consultado en internet noviembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3034/T11.09%20D494p.pdf;jsessionid=D7AFD9998095D57A14164704E78A1E01?sequence=1>.

decisiones correctamente en un largo plazo. Planteando un modelo de planeación estratégica, que incluya diferentes estrategias para llegar a los objetivos planteados por la organización.

En la realización de este trabajo, los principales inconvenientes encontrados, que pueden surgir a la hora de ponerlo en marcha, son la resistencia al cambio y la aceptación de algunas propuestas hechas en este proyecto, por parte de los empleados, pues, para lograr las estrategias propuestas hay que realizar cambios dentro de los procesos de la empresa, que para algunos empleados son de difícil aceptación.

Para lograr la pretensión anteriormente mencionada, hay que tener en cuenta que este trabajo es una investigación descriptiva y exploratoria, se llevará a cabo ejecutando unas fases propuestas, que empiezan por el análisis del entorno de la empresa, hasta llegar a la propuesta de estrategias e indicadores de gestión y control, que está a cargo de la gerencia general de la empresa.³

Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativos. En este contexto la evaluación estratégica es el proceso que permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas, para establecer su nivel de eficacia, eficiencia y efectividad; la información que se obtenga, servirá de insumo para la toma de decisiones y plantear acciones de mejora.

Evaluar periódica los avances tanto del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como los Planes Operativos Anuales son tareas que garantizan que las autoridades y comunidad universitaria, pueden disponer de información oportuna, clara y objetiva para la correcta toma de decisiones.

La evaluación y el monitoreo de los Planes estará bajo la responsabilidad del Departamento de Planeamiento Integral con la participación proactiva de las Autoridades, Directores Académicos, Departamentales y demás involucrados en el proceso de planeación, quienes utilizando los instrumentos diseñados para tales propósitos y conforme al cronograma establecido, verificarán los avances o desviaciones de lo planificado para que tomen las decisiones pertinentes y oportunidades correspondientes a su nivel de competencia.

³ GALVIS COLLAZOS, Ingrid Marcela. Planeación Estratégica en la empresa Confecciones Salome LTDA. 2012 - 2014 [en línea]. Santiago de Cali. 2013. [consultado en internet en noviembre]. Disponible en Internet: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/4851/3/TAU01235.pdf>.

Evaluación del plan estratégico de incoder.

El Plan Estratégico del INCODER para el periodo 2010 – 2014 es el referente principal para la gestión y la asignación de inversiones del Instituto. También ha sido la guía para la preparación anual de los Planes de Acción y los Informes de Gestión del Instituto.

El propósito general de su evaluación es establecer el nivel de avance y cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para el cuatrienio, considerar el cambio en el contexto institucional y garantizar su coherencia y correspondencia con las políticas de desarrollo rural que el INCODER tiene la misión de ejecutar y coordinar. Los objetivos específicos de la evaluación buscan validar la coherencia con las prioridades nacionales y la política de desarrollo rural, evaluar los avances en relación con las metas de gobierno, mantener la consistencia con el Marco de Gasto de Mediano Plazo MGMP. Al final, la evaluación debe formular recomendaciones para ajustar el Plan Estratégico para los siguientes años.

Para realizar la evaluación del Plan Estratégico se definió una metodología ajustada al estado del arte en la medición y seguimiento de políticas y planes de carácter público (ver bibliografía). Se trata de una evaluación de resultados parciales, a dos años de su ejecución. No es una evaluación de procesos, como tampoco es una evaluación de impacto.

La metodología de evaluación aplicada, revisa los componentes más relevantes del Plan Estratégico como son: estrategias, ejecución y recursos. Primero, el componente estratégico se orienta al diseño conceptual del Plan. La evaluación se realiza siguiendo la estructura general de objetivos, lineamientos estratégicos y proyectos. Segundo, la evaluación del componente ejecutivo se concentra en la puesta en práctica del Plan Estratégico. Para el efecto, analiza el cumplimiento de las metas de gobierno, hace una sinopsis de la ejecución territorial y revisa la consistencia entre lo planeado y el sistema de seguimiento y evaluación. Tercero, la evaluación del componente financiero se orienta especialmente hacia la relación entre resultados alcanzados y los recursos invertidos. El análisis inicia con la distribución de los recursos por áreas y por proyectos, seguida por una estimación indicativa y preliminar de la relación beneficio – costo de los principales proyectos, cierra con el balance de la ejecución presupuestal en el periodo.⁴

⁴ PAEZ MALLARINO, María Claudia, Evaluación del plan estratégico periodo 2011-2012 [en línea]. Incoder. Febrero 2013. [consultado en Internet en noviembre de 2014]. Disponible en internet: http://www.incoder.gov.co/documentos/A%C3%91O_2013/GESTION_INCODER/Plan_Estrategico/Plan_Estrategico_2010-2012.pdf

4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de establecer una propuesta de direccionamiento estratégico para la unidad de negocio Digital de Impresos Richard, se realizara con el fin de optimizar y estructurar los procesos del área; a través de un análisis estratégico tanto de los factores internos como los externos se establecerán estrategias generales y específicas orientadas al crecimiento para que gerencia pueda determinar acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo que contribuyan a una mayor competitividad y rentabilidad de la Empresa.

Posteriormente se propondrá un plan de acción para el desarrollo de las estrategias en el cual se pueda ejercer un control gerencial con base en indicadores de gestión.

Finalmente este proyecto será de gran apoyo para el crecimiento estructurado que se espera del área y le brindara a gerencia un soporte para la toma de decisiones ya que la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Planeación Estratégica. La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.⁵

Definición de la Planeación Estratégica. Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.⁶

Importancia de la planeación estratégica. La importancia de la planeación estratégica, radica fundamentalmente en los aspectos siguientes⁷:

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.

⁵ MARIN, José Nicolás, Montiel Eduardo. Estrategia Diseño y Ejecución. 2da Edición. Año 2009, p. 20-23.

⁶ PAREDES TREJO, Yaneth Bertilia. Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 2007, p. 12

⁷ KOONTZ, O' Doonnell, MERCADO, Salvador. Evolución e importancia de la planificación en el proceso de la administración [en línea]. 2003. [consultado en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos35/planificar-la-administracion/planificar-la-administracion.shtml#ixzz3WkPCRNjx>.

- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

Etapas de la Planificación Estratégica. Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para su desarrollo, el autor Fred R .David (2003) en su libro Conceptos de Administración Estratégica propone el esquema de la Figura No 1, en el cual constan los siguientes pasos:

- Definición de la visión, esta es la respuesta a la pregunta ¿Que queremos ser?

Formulación de la Misión, responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?

¿Cómo lograremos nuestra Visión?

- Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno clave (FODA)
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.

- Implementación de Estrategias

Elaboración de los planes de acción

Ejecución de la Planificación Estratégica

- Control y Evaluación⁸

Proceso de la Planificación Estratégica

Figura 1. Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 10 ed. Pearson Prentice Hall, 2003. p. 10.

⁸ FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 10 ed. Pearson Prentice Hall, 2003. P, 10.

El éxito de la estrategia depende, por una parte, de la correcta valoración del mercado y sus fuerzas competitivas y por otra, de su **aceptación y ejecución** por la propia organización. Por otro lado la Organización debe disponer de un método de control y seguimiento de las estrategias seleccionadas. Se debe establecer incentivos en función de la consecución de los objetivos fijados en el plan estratégico.⁹

Existe una gran interacción entre la formulación estratégica y su ejecución. Esta es la razón por la que cada vez más directivos y empresarios prestan una gran atención a la preparación adecuada de la ejecución estratégica. Ahora más que nunca se reconoce que el éxito de llevar a cabo una estrategia depende del cumplimiento de actividades claves que se presenta a continuación:

Actividades Claves para una Ejecución Estratégica

Figura 2. Actividades Claves para una Ejecución Estratégica

ASIGNAR Y PROCURAR LOS RECURSOS NECESARIOS	ESTABLECER LA ESTRUCTURA HUMANA	ESTABLECER RESPONSABILIDADES	MANEJAR EL PROCESO
Financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.	Puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.	Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.	Evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Fuente: FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 10 ed. Pearson Prentice Hall, 2003. p. 12.

Evaluación Estratégica. El objetivo de la Evaluación Estratégica es el realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar procesos críticos, evaluar posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a necesidades específicas. Para realizar esta importante evaluación, se realiza un análisis con la información disponible en las áreas estratégicas de la empresa, incluyendo planeación, mercadotecnia, ventas, operación, compras, logística, administración, recursos humanos y finanzas, entre otras.

⁹BUENDIA Asensio. El Proceso Estratégico. Disponible en Internet: <http://www.educa.madrid.org/web/ies.cardenalcisneros.alcala/cidead/departamentos/economia/2eoe/unidad12.pdf>

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada.

Proceso Clave de Evaluación de Estrategias

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

- analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias
- examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias
- comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiada énfasis el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Los resultados de la Evaluación Estratégica se presentan en reportes completos y sus aspectos esenciales mediante presentaciones ejecutivas. Con base a los resultados obtenidos, se proponen alternativas específicas de apoyo para optimizar la competitividad de la empresa.

Ejecución de la planeación estratégica. Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.¹⁰

¹⁰ RUIZ, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica [en línea]. Universidad Panamericana. [consultado en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>.

Evaluación de los resultados de la planeación estratégica. Por último, se evalúan los resultados de acuerdo a lo planeado para hacer las modificaciones del caso. Esta evaluación usualmente se hace a través de indicadores de gestión que miden la evolución del negocio en un periodo determinado e indican las bases comparativas con otros periodos para reaccionar con tiempo ante cualquier situación que se presente.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Indicadores de gestión: “expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso”¹¹. Los indicadores de gestión se deben plantear con base en objetivos, metas y planes de acción que se propongan, se plantearán los más adecuados para la situación y que midan el desempeño de la variable que se evalúa. Esta medición debe hacerse periódicamente y evaluar los resultados teniendo en cuenta si está afectando positiva o negativamente la empresa y si es el caso tomar correctivos.

El Cuadro de Mando Integral – Norton y Kaplan. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard de Norton y Kaplan, busca proporcionar una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. “El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.”¹²

El Balanced Scorecard es una herramienta metodológica muy importante, que convierte las estrategias planteadas en un conjunto de medidas de control, que ayudan a estructurar un sistema de gestión y medición. Para el momento de plantear los indicadores de gestión, este cuadro servirá para medir y controlar la efectividad de las estrategias.

El BSC contiene cuatro perspectivas que nacen del direccionamiento estratégico, como la misión, la visión y los valores. Estas perspectivas son:¹³

¹¹ PEREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los indicadores de gestión [en línea]. Soporte y Cia LTDA. [Consultado en Internet en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>.

¹² KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Cuadro de mando integral. 2ed. Editorial Planeta Colombiana S.A., 1996.

¹³ GALVIS COLLAZOS, Ingrid Marcela. Planeación Estratégica En la empresa Confecciones Salome Ltda. 2012 – 2014 [en línea]. Universidad Autónoma de Occidente, Cali. 2013. [consultado en noviembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/4851/3/TAU01235.pdf>

Financiera: Que pretenden mejorar el valor de los accionistas, planteando estrategias financieras se pueden clasificar conforme al ciclo de vida del negocio. Estrategias de crecimiento de ingresos o estrategia de productividad.

Clientes: Participación del mercado, captación de clientes y retención de clientes. Segmento de mercado, objetivos e indicadores para generar propuesta de valor.

Procesos Internos: Producen y entregan la propuesta de valor. Procesos: gestión de operación, gestión de clientes e innovación. Cadena de Valor y cadena de suministros, perspectivas que me van a ayudar a cumplir mi misión y visión. Enfocado a que sea rentable para la organización.

Aprendizaje-Crecimiento: Personal preparado y motivado. Capital humano, Capital de información y capital organizacional. Gestión de estrategias y alianzas, clima y cultura para la acción, tecnología y sistemas de información y competencias más conocimiento.

La matriz DOFA, es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis DOFA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz DOFA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis DOFA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis DOFA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis DOFA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz DOFA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices DOFA y plantear estrategias alternativas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.¹⁴

¹⁴ Que es la Matriz FODA [en línea]. Matriz Foda. [consultado en Internet en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.matrizfoda.com/>.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se llevó a cabo para la realización de este proyecto fue de carácter descriptivo.

El estudio descriptivo es aquello que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”¹⁵

Este tipo de estudio se utilizará básicamente en el análisis de las variables del entorno interno y externo de la organización ya que nos permite puntualizar claramente escenarios y procedimientos, de esta manera se podrá delimitar las características de la presente investigación.

6.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Para esta planeación estratégica el diseño metodológico se divide de la siguiente manera:

- Realizar un análisis y diagnóstico de la situación actual para la unidad de negocio Digital de Impresos Richard.

Inicialmente se procedió a investigar cómo se está comportando el mercado en el sector de la industria gráfica y posteriormente a realizar reuniones con el personal de la compañía con el fin de recolectar la información necesaria para poder elaborar un análisis DOFA y de esta manera poder identificar el estado actual de la compañía desde la perspectiva de los Colaboradores para tener un claro esquema de la situación en la que se encuentra y poder formalizar propuestas en pro del buen funcionamiento de la Empresa.

¹⁵ MENDEZ, Carlos E. Metodología. Ed 2. McGraw Hill. 1995. p. 125

- Formular un objetivo estratégico de gestión administrativa orientado al crecimiento de la unidad de negocio Digital.

Se planteó un objetivo estratégico encaminado con las proyecciones de crecimiento que tiene la Gerencia para el año 2015 en la compañía.

- Definir estrategias y un plan de acción para la unidad de negocio Digital de Impresos Richard.

Con base en la información recolectada en el análisis anterior se logró plantear algunas estrategias generales y específicas creando el cruce de las variables que componen el DOFA (Debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza).

Después de plantear las estrategias con el cruce de las variables se procedió a elaborar un plan de como poder desarrollar dichas estrategias y aplicarlas de una forma efectiva en la organización posteriormente de un previo aval de Gerencia.

- Crear mecanismos de control y evaluación para el logro de objetivos del presente proyecto.

Finalmente para poder ejecutar el seguimiento y el control gerencial se planteó un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, para tener una mejor visión y control de las estrategias.

7. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO NUMERO 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

7.1.1. Ambiente externo.

7.1.1.1. Generación de empleo. El sector es un gran generador de empleo en el país, puesto que muchas de sus actividades son dependientes del trabajo manual. De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares en 2012, el sector generó 57.900 empleos, lo que representa un decrecimiento del 0,4% con respecto al año anterior.

7.1.1.2. La sostenibilidad en el sector. Los intereses, las necesidades y expectativas de los grupos de interés a lo largo de la cadena de valor, jalonan los compromisos de sostenibilidad de las empresas y la gestión de las organizaciones sectoriales. Estos crean directa o indirectamente exigencias técnicas, sociales y ambientales en los productos y procesos de fabricación.

En respuesta a esas necesidades y expectativas se han creado una serie de tendencias que han moldeado la industria en los últimos años y que tienen un impacto en la gestión de los asuntos sociales, ambientales y económicos de las empresas. Estas se presentan a continuación:

Creciente demanda por productos de impresión con valor agregado que minimicen los impactos ambientales negativos a partir del uso de materiales más amigables con el medio ambiente, el uso de tecnologías limpias y el eco diseño. Por parte de los consumidores ha aumentado la demanda de productos con materiales reciclados, reciclables o degradables.

Exigencia de estándares laborales y ambientales a lo largo de la cadena de valor. La Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica es cliente de las grandes productoras de papel y proveedora de otras grandes industrias. Estos eslabones están exigiendo y promoviendo mejores prácticas sociales y ambientales en las empresas del sector, en respuesta a la demanda de los consumidores y las preocupaciones mundiales por la protección del medio ambiente y por el respeto a los Derechos Humanos.

Estas exigencias se relacionan con los principales impactos del sector: la generación de empleo y de ingresos en la economía nacional, impactos ambientales por vertimientos, gestión de residuos (especialmente los peligrosos), uso de químicos, consumo de materiales y recursos naturales y generación de emisiones.

7.1.1.3. Desempeño económico. La Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica en el país ha sido catalogada como un sector de clase mundial, en respuesta a su alto potencial de crecimiento e internacionalización. Sus principales ventajas competitivas son: La capacidad de producción, su ubicación geográfica para acceder a mercados regionales, la mano de obra altamente competitiva, la calidad en la producción, el engranaje y trabajo colaborativo a lo largo de la cadena.

Este es un momento clave en términos de desempeño económico para el sector, pues por un lado se ve enfrentado a problemáticas como la competencia de países de bajo costo, la dependencia del precio como factor determinante de compra, la informalidad, la piratería y los altos aranceles y costos de producción. Por otro lado, afronta oportunidades de crecimiento marcadas por las nuevas tendencias de consumo sostenible y la demanda de productos de valor agregado.

7.1.1.4. Ventas y producción. De acuerdo con la Muestra Mensual Manufacturera, en términos de producción, el sector de la Industria Editorial y de Comunicación Gráfica decreció en un 5,3% en 2012. Se estima que las ventas del sector llegaron a USD 1.855 millones ese año de acuerdo con el ejercicio realizado anualmente por Supersociedades.

Según el Estudio de Caracterización Ocupacional de la industria hecho por el Sena y el CID de la Universidad Nacional, en 2012 el 70% de las ventas fue de productos impresos. El segmento más competido fue el de material publicitario y comercial, seguido por el editorial y el de los productores de etiquetas. El 30% restante se divide en servicios de premedia (13%), servicios de post impresión (10%) y otros servicios (7%). Algunos segmentos reportaron caídas en sus ventas. Los publicocomerciales e impresiones editoriales fueron los más afectados por la disminución en el volumen de ventas. En contraste, solamente el 17% de la producción encuestada en el segmento de empaques y etiquetas reportaron caídas en el volumen de sus ventas. Los productos publicitarios y comerciales presentaron una tendencia negativa¹⁶.

¹⁶ 1. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Enero-Diciembre 2012. ANDIGRAF - ANDI

7.1.1.5. Comercio exterior

Exportaciones. En el año 2012 el sector realizó exportaciones por un valor de US \$263.8 millones. Esto representa un decrecimiento del 3,1% en términos de valor con respecto a 2011. El segmento de libros presentó una caída de 17.7%, a su vez, el segmento de publicaciones periódicas reporta un decrecimiento de 5% en el valor exportado. En contraste segmentos como etiquetas, empaques de papel y cartón, y artículos escolares y de oficina; revelan crecimientos de 27%, 13.6%, y 7.6% respectivamente en el valor facturado al exterior. Las exportaciones del sector en 2012 se dirigieron principalmente hacia cinco mercados que representaron el 70,1% de las exportaciones. Venezuela es el principal destino con una participación del 31,8%.

Los principales departamentos exportadores de Colombia en 2012, fueron Bogotá con el 54,3% de las exportaciones totales del sector; Valle con el 20,2%; Antioquia con el 9,4%; y Cundinamarca 7,1%. Los cuatro departamentos representaron el 91% de las exportaciones del sector en 2012.

Importaciones. Durante el año 2012 se realizaron importaciones de los productos del sector por un valor de US\$ 330 Millones, experimentando un crecimiento de 2,3% con respecto al año anterior. Los productos importados provinieron principalmente de China (24,8%), Perú (15%), USA (11,8%), Chile (7,7%) y México (7,7%).

7.1.1.6. Competencia desleal: informalidad y piratería. La informalidad y la piratería son dos de los factores que más erosionan la competitividad del sector, pues representan la competencia desleal frente a quienes cumplen con los gravámenes y la normatividad aplicable. La informalidad afecta principalmente al segmento de impresión gráfica y la piratería al segmento editorial. Frente a esta situación de competencia desleal, los sectores público y privado están trabajando conjuntamente en estrategias para enfrentar esta problemática.

La informalidad empresarial y laboral afecta de manera transversal a todos los asuntos de sostenibilidad del sector:

- Disminuye la productividad y competitividad del sector frente a otros países.
- Disminuye el acceso a las fuentes de financiación que permiten la actualización tecnológica.
- Limita el acceso a programas de capacitación y entrenamiento.
- Afecta la creación de empleo estable y con cubrimiento de seguridad social.
- Destruye valor en la industria, pues satura el mercado con productos de muy bajo costo y calidad.
- Aumenta la probabilidad de incumplimientos de la legislación ambiental.

La mayoría de

empresas informales del sector ha surgido como resultado de “la economía de rebusque” o emprendimientos de subsistencia. Estos no cumplen con características empresariales formales, pues su principal objetivo es llevar el sustento diario para sus familias. Este emprendimiento dispara los negocios sin valor agregado. La alta fragmentación de la industria hace que muchas empresas no alcancen niveles de operación que les permitan insertarse en la economía formal. Entonces, para poder competir, se ahorran los costos que implica la formalidad.

7.1.1.7. Relaciones con los clientes y consumidores. Por la estructura de la cadena productiva del sector, en la mayoría de casos los clientes directos de las empresas no son los consumidores finales de los productos elaborados. No obstante, los consumidores son quienes marcan la pauta de hacia dónde debe ir el mercado y de cómo deben evolucionar las empresas. Los clientes principales son las industrias que contratan los diversos servicios de las empresas del sector: industria textil y confecciones, farmacéutica, alimentos, cosméticos, grandes superficies, agencias de publicidad, comercio y gobierno, entre otros. Para satisfacer las necesidades de los clientes es importante el cumplimiento y eficiencia en los tiempos de entrega y la incursión en la oferta de servicios en línea. Hay una oportunidad de acceder a nuevos mercados por medio de las TIC. Otro aspecto importante es la confidencialidad de la información. Las empresas manejan estándares de confidencialidad y protección de la propiedad intelectual de sus productos e información.

Existe una preocupación creciente en los clientes y consumidores por la garantía del cumplimiento de los DDHH y los criterios sociales y ambientales en la cadena de valor y en el proceso de producción. Las exigencias de los clientes impulsan las transformaciones de las políticas y los procesos de las empresas en sostenibilidad. Las certificaciones que exige un cliente a su proveedor es un indicativo de los compromisos sociales y ambientales que ha adquirido en su propia producción. El enfoque aún está en la certificación de calidad, pero cada vez hay más clientes que exigen certificaciones de gestión ambiental.

El mercado de la Industria Editorial y la Comunicación Gráfica está cada vez más sujeto a la demanda de productos más amigables con el medio ambiente y la disminución del uso de materias primas químicas no sostenibles. Los clientes están empezando a solicitar la elaboración de productos con materiales reciclados, reciclables o degradables. Dar respuesta a estos requerimientos es una oportunidad de ofrecer un valor agregado y fortalecer las relaciones comerciales.

El sector tiene como reto la comunicación de su gestión sostenible, pues la opinión pública percibe que la producción del sector genera impactos ambientales significativos. Se está trabajando por contrarrestar la imagen negativa que tiene el uso de material impreso. El sector ha querido demostrar que alrededor del 80% del papel que utiliza proviene de bosques renovables y que la estrategia de no uso del papel en algunas industrias responde más a una estrategia de reducción de costos de parte de estas.

7.1.1.8. Proveedores. La cadena de valor del sector de la Industria Editorial y la Comunicación Gráfica se encargan de abastecer a las empresas de sus materias primas: papel, tintas, solventes, planchas, barnices, plásticos, entre muchas otras. También son importantes los proveedores de maquinaria y tecnología que, en su mayoría, son internacionales. Así mismo, los proveedores de servicios de transporte cumplen una función importante para el sector en términos de costos y la oferta de tiempos de entrega competitivos. Las materias primas del sector en general tienen altos costos en comparación con otros países productores, especialmente el papel. La producción local de este insumo es insuficiente y por lo tanto debe importarse pagando altos aranceles. Los altos costos logísticos y de transporte incrementan aún más su valor para la industria nacional.

Debido a los procesos de apertura económica, las importaciones de otras materias primas se han incrementado, las cuales llegan al país con precios inferiores a los insumos producidos a nivel nacional. En algunos casos las fábricas nacionales de tinta han sido absorbidas por empresas internacionales. A pesar de este problema, las empresas del sector siguen comprando a proveedores o distribuidores nacionales la mayor parte de los insumos.

7.1.1.9. Gestión de los impactos ambientales. La gestión del impacto ambiental es un asunto prioritario para la sostenibilidad de la Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica. Existen potenciales impactos negativos por: · Manipulación de químicos en la producción · Uso de materiales no degradables o reciclable · Gestión inadecuada de residuos peligrosos y vertimientos · Generación de emisiones · Desperdicio de material · Consumo de energía Las empresas enfocan gran parte de su gestión en sostenibilidad para mitigar estos impactos ya que tienen una repercusión directa en su productividad y competitividad.

Las empresas están trabajando para elaborar productos que causen un menor impacto ambiental y que al mismo tiempo respondan a los intereses de los clientes y les permitan diferenciarse en el mercado. Las principales tendencias en este sentido son:

El uso de materiales reciclados, naturales y degradables.

Elaboración de productos que puedan ser reciclados al final de la vida útil, condición que depende en gran medida del papel y la tinta utilizada en la producción.

Consideraciones a lo largo de la cadena de producción para reducir los impactos ambientales de los productos.

Diseño ecológico: concebir los productos pensando siempre en minimizar los impactos ambientales generados a lo largo de toda su vida útil, desde el proceso productivo hasta su tratamiento como residuo.

Disminución del uso de químicos en el proceso productivo.

Disminución del uso de material y reutilización del material de empaque.

Algunas empresas del sector reconocen e implementan estas prácticas de producción más amigables con el medio ambiente para responder a las condiciones de producción y a los requerimientos y exigencias del mercado.

Asimismo, a lo largo de toda la cadena productiva, se han hecho adelantos tecnológicos dirigidos a mejorar el desempeño ambiental. En lo concerniente a maquinaria y equipos se han desarrollado tecnologías para mejorar la eficiencia en el consumo de energía y en los procesos de pre-impresión.

7.1.2. Ambiente interno.

7.1.2.1. ¿Quiénes somos? “Somos una compañía nacida en Cali en 1985, especializada en la realización de impresos publicitarios, promocionales y editoriales de alta calidad. Dentro de nuestra filosofía empresarial, creemos en la innovación, la flexibilidad y la excelencia, como base de la satisfacción de nuestros clientes”.

7.1.2.2. Misión. “Ofrecer soluciones impresas que respondan a las necesidades de nuestros clientes, entregando productos con calidad y oportunidad, que nos permitan ser competitivos en el mercado nacional e internacional, contando siempre con el respaldo de un grupo humano competente y comprometido”.

7.1.2.3. Visión. “Impresos Richard en el año 2016 estará posicionado en los mercados regionales dentro de las primeras organizaciones de alta calidad y la capacidad de respuesta en soluciones impresas; fortalecida con sus sistemas integrados de calidad y una tecnología acorde a las necesidades de sus clientes, generando rentabilidad y bienestar para sus empleados”.

7.1.2.4. Política de calidad. “Lograr que nuestros procesos de trabajo se desarrollen con calidad, integrando un personal calificado, motivado y comprometido con el mejoramiento continuo, de nuestro Sistema de Gestión de Calidad para brindar un producto que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes”.

7.1.2.5. Valores “Nuestros valores corporativos son el compendio de actitudes y comportamientos aplicables a todo nuestro grupo, colaboradores, clientes, proveedores y competencia:

Respeto, Amabilidad, Integridad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Transparencia y Disciplina”.

7.1.2.6. Diseño “Nuestros diseñadores le ofrecen toda la creatividad y conceptualización, resultado de su amplia experiencia, de esta manera usted cuenta con un departamento creativo, que con el soporte de modernos equipos y software, le brindará verdaderas soluciones para los productos o servicios que usted ofrece.

La adopción del dispositivo CTP representa un paso importante en la adecuación de los procesos productivos a las exigencias del mercado, optimizando el rendimiento de las prensas, agilizando la obtención del registro y garantizando impresiones de alta calidad”.

7.1.2.7. Tiempos de respuesta “Entendemos las necesidades del mercado, por lo que ofrecemos un servicio rápido, oportuno y con calidad.

Maquinas plegadoras, troqueladoras, engomadoras, y un personal altamente calificado que dan una solución eficaz a los terminados de impresión”.

7.1.2.8. Distribución pronta y segura “Hoy, no basta con tener una excelente pieza gráfica, usted necesita tenerla a tiempo, en Impresos Richard lo entendemos y por ello, contamos con un parque automotor para que nuestros despachos sean personalizados y confiables.

Ubicación estratégica: a 20 minutos del aeropuerto internacional “Alfonso Bonilla Aragón” y a 3 horas al principal puerto marítimo Colombiano: Buenaventura”.

7.1.2.9. Gestión de Calidad “Contamos con un departamento de calidad conformado por un equipo humano experimentado y altamente calificado que brinda soporte a nuestro proceso productivo, con el objetivo de asegurar la satisfacción y expectativas de comunicación a nuestros clientes, establecido bajo el sistema de Gestión de Calidad certificado según la norma ISO 9001 versión 2008”.

7.1.2.10. Líneas ofrecidas por la empresa

- **Material P.O.P:** “para obtener un máximo rendimiento de sus productos que se comercializan a través de los diversos canales de venta, que cada día son más competitivos, necesita dotarlos de una presentación atractiva y original. Somos la solución creativa, conveniente y ágil que sus productos requieren”.
- **Brochure y revistas:** “es la manera como usted contactara al público para dar a conocer los productos o servicios que su empresa realiza, haciéndolo de la forma más adecuada, dinámica, moderna y eficaz. La realización de esta comunicación, marcará de una forma definitiva los resultados que se logran obtener”.
- **Volantes publicitarios:** “son una herramienta ideal para alcanzar muy buenos resultados al dar a conocer su empresa, producto o posiciona marcas, resaltar algún producto o promoción especial.

Contamos con la tecnología para garantizarle calidad en impresión y materia prima, colores impactantes, tiempos de entrega y bajos costos”.

- **Empaque y plegadizas:** “el empaque que lleva el consumidor no solo sirve para contener, sino también para comunicarse.

Un empaque debe: proteger su producto, ser adaptable a las velocidades de la línea de montaje, promover o vender el artículo y ayudar al consumidor a utilizar el producto, por ello le brindamos asesoría, diseño e impresión acorde a sus necesidades y expectativas”.

- **Etiquetas:** “esencial para identificar su producto, cumpliendo con una función comunicativa y comercial muy importante, por una parte debe dar cuenta del contenido de los productos con exactitud y por otro, debe ser visualmente atractiva de modo que atrape los posibles consumidores.

Impresas en diferentes materiales, calibres, terminados variados y contando también con la técnica de Screen”.

- **Impresión de datos variables:** “la creación de documentos únicos, personalizados y seguros, permite una comunicación directa con cada uno de sus clientes, proporcionando una variedad de beneficios importantes para su empresa.

Reciba una respuesta más favorable a los mensajes y promociones personalizados a los destinatarios, además de permitir una relación más estrecha con sus clientes”.

- **Productos promocionales:** “En la actualidad, captar nuevos clientes se ha convertido en una necesidad primordial, pero mantenerlos es una tarea aún más difícil. Por tal motivo contamos con una amplia selección de regalos empresariales exclusivos de alto contenido estético y calidad.

Queremos brindarle todos los elementos necesarios para crear un vínculo entre su empresa y el cliente para abrir nuevas fronteras mostrando su marca a miles de potenciales clientes”.

Contamos con tecnología de impresión mixta, es decir, digital y offset, reduciendo los costos de producción al mínimo pero con la ventaja de que cada elemento puede estar personalizado para cada individuo o empresa.

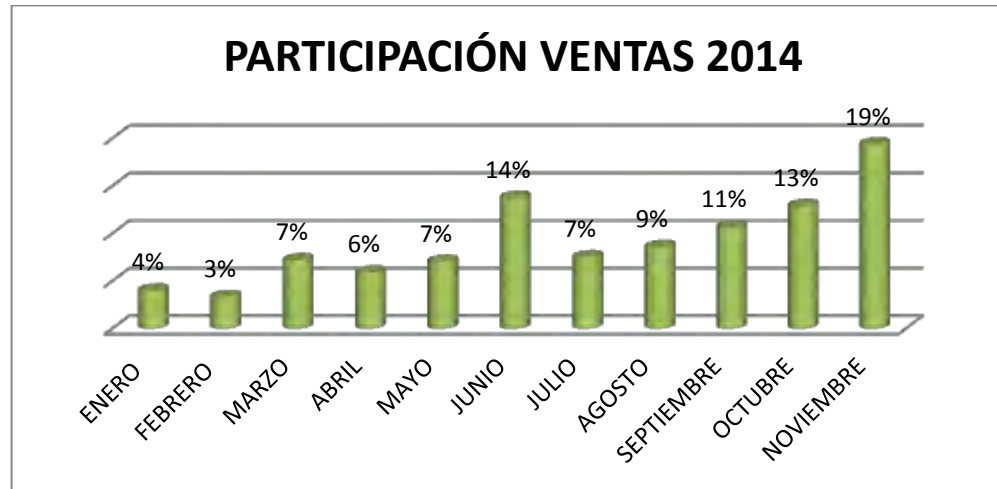
Somos la solución para la impresión, desde cuadernos y catálogos con los datos de sus clientes hasta impresión transaccional como facturas, nominas, etiquetas, etc.”

7.1.2.11. Aspecto financiero. A continuación se mostrara el histórico de ventas del año 2014 hasta el mes de noviembre, donde se puede decir según conversación sostenida con la contadora que ha sido un año bueno pero que se espera para el año entrante si quiera un aumento del 20% en las ventas ya que se han realizado inversiones en infraestructura, maquinaria y personal altamente calificado con el fin de optimizar procesos, recursos y ser más competitivos en el mercado.

Tabla 1. Ventas mensuales 2014.

MES	VENTAS	% PARTICIPACIÓN
ENERO	\$ 43.481.591	4%
FEBRERO	\$ 35.805.134	3%
MARZO	\$ 78.191.802	7%
ABRIL	\$ 64.221.638	6%
MAYO	\$ 76.579.638	7%
JUNIO	\$ 149.970.776	14%
JULIO	\$ 81.646.462	7%
AGOSTO	\$ 93.437.704	9%
SEPTIEMBRE	\$ 116.172.215	11%
OCTUBRE	\$ 140.584.859	13%
NOVIEMBRE	\$ 211.277.084	19%
TOTAL	\$ 1.091.368.903	100%

Figura 3. Gráfico 1. Participación mensual en ventas 2014.



7.1.2.12. Marketing mix. El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente.

Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia y después darle una calificación, que se determina así:

Debilidad mayor = 1
Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3
Fortaleza mayor = 4

Tabla 2. Matriz de Marketing mix.

MARKETING MIX							
		RICHARD DIGITAL		WALLIS IMPRESORES		AVISOS VALFLEX	
Factores	Peso	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio	0,25	2	0,5	3	0,75	3	0,75
Producto	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Distribución	0,25	3	0,75	1	0,25	1	0,25
Comunicación	0,25	3	0,75	2	0,5	2	0,5
TOTAL	1		3,0		2,3		2,3

De acuerdo a este análisis se puede observar que Richard Digital tiene una desventaja en cuanto a sus precios ya que son más altos que los de la competencia, esto se debe a que es una empresa con mayor infraestructura y por ende incurre en más gastos los cuales se ven reflejados a la hora de fijar el precio del producto. Por otro lado, en cuanto al producto, la compañía cuenta con un jefe de calidad que mantiene al tanto de los procesos y se esmera porque no salga ningún producto de la compañía si no cumple con los requisitos del cliente y/o con los estándares mínimos de calidad.

Además, en la distribución cuenta con medios de transporte propio lo cual le permite llegar a diferentes sitios de la ciudad y a diferentes ciudades del departamento y también cuenta con las diferentes transportadoras existentes en el mercado.

7.2. DIAGNOSTICO

7.2.1. Análisis DOFA. Para iniciar el proceso de direccionamiento estratégico en el Área de Digital de Impresos Richard se realizó el análisis DOFA como herramienta de recolección de información, lo cual se quiso complementar con los resultados de la encuesta del Clima Laboral, pero en vista que la compañía no dispone de estos resultados en el área de Digital, se decidió trabajar basados en la metodología que se muestra a continuación.

Figura 4. Metodología para iniciar el análisis DOFA.



Fuente: ESPARRAGOZA, Juan Carlos. Tesis MBA. Planeación estratégica, Impresos Richard. 2012. p. 15

A través de esta metodología se realizaron 20 entrevistas en donde estuvo involucrado todo el personal del área como el jefe, los operarios, asistentes administrativos, coordinador de producción, conserje, etc.

En cada caso se indago el nivel de satisfacción y motivación en su puesto de trabajo, alineación de los procesos, funcionamiento del área, equipos de trabajo, relaciones interpersonales y funciones.

Como resultado de las entrevistas se encontraron 39 debilidades, 22 fortalezas en cuanto a los factores internos del área y por parte de los factores externos se encontraron 8 oportunidades y 6 amenazas las cuales se mostraran en la matriz DOFA en la tabla A.

En las entrevistas el personal manifestó que les parecía bueno que se llevara a cabo este proceso de direccionamiento estratégico en la parte interna del área ya que se estaban presentando una serie de inconvenientes por falta de comunicación y mala programación de la producción, estos dos como factores determinantes del buen funcionamiento del área, además expresaron que se sentían más cómodos realizando las entrevistas de forma privada ya que podían

hablar abiertamente sin tener que cohibirse de decir algunas cosas en las cuales no estaban de acuerdo.

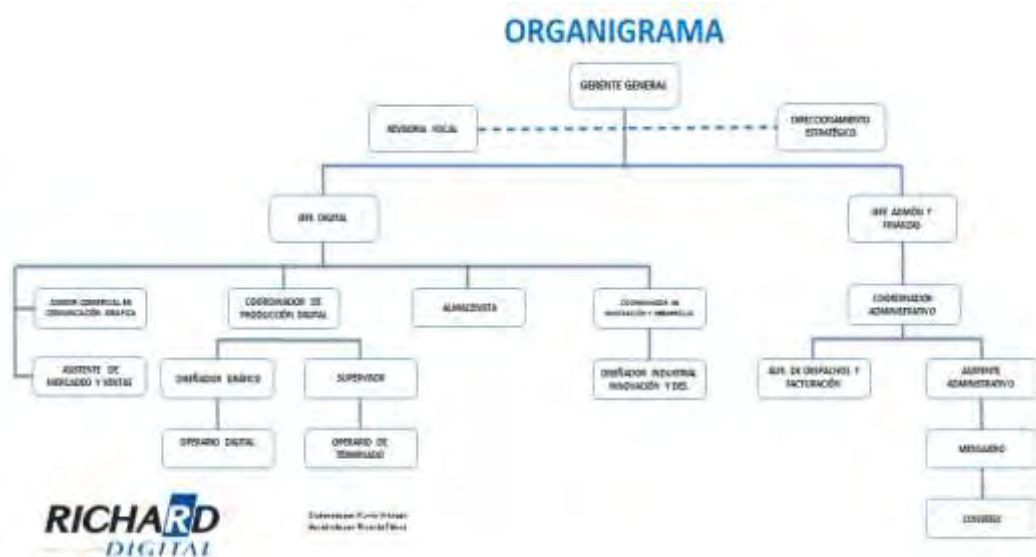
Cuadro 1. Matriz DOFA.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Hay ausencia de las 5's en la planta, en los materiales y los sobrantes.	Buena atención al cliente.	El sector esta en crecimiento.	Competencia fuerte en cuanto a precios de venta.
Falta logística en cuanto a los despachos.	Departamento de innovación y desarrollo.	Existe un mercado que día a día exige mas innovación	Proveedores que no entregan material a tiempo.
No hay espacio para almacenar Producto Terminado.	Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo.	Se nota un aumento en la demanda en los últimos meses	Disminución de las exportaciones Colombianas
Falta de comunicación.	Excelente calidad del trabajo.	Mejor infraestructura tecnológica en el mercado.	Mucha competencia en el mercado.
No hay lugar para parquear carros y motos	Tecnología y maquinaria de ultima generación.	Mano de obra altamente competitiva.	Informalidad empresarial en el sector.
Falta trabajo en equipo.	Operarios con alto conocimiento y calificados.	Exigencia de los estándares ambientales	Impactos ambientales de los insumos.
No hay control del personal como debe ser.	La empresa cuenta con buena ubicación.	Cada día crece mas la información virtual.	
Falta sentido de pertenencia de algunos empleados.	Capacidad de respuesta rápida.	Los medios virtuales son agiles e inmediatos	
En ocasiones no se tiene en cuenta la opinión del empleado.	Gerencia quiere invertir mas en el negocio.		
Muchas veces no se manifiesta confianza en el empleado.	Buena entrega del producto terminado al cliente.		
Se dificulta la comunicación con el jefe.	El apalancamiento del nombre de Richard.		
No existe claridad en las funciones que cada quien debe desempeñar.	Se cuenta con el apoyo de gerencia.		
Falta estructuración de las áreas o responsabilidades.	Se ve la satisfacción del cliente cuando recibe el producto terminado.		
No existe control de consumo y uso de materiales e insumos.	Todo el personal esta comprometido con el trabajo.		
Mal almacenamiento de la materia prima.	Se tienen muy buenos clientes incluyendo a los de Impresos.		
Deficiencias en la distribución debido a que no se cuenta con vehículos suficientes	Jefe del área tiene mucho conocimiento del tema.		
Vendedores no ofrecen la parte de digital.	Hay preocupación por el bienestar del personal.		
Asesores comerciales deben conocer mas de la parte de digital	Gerente general es una gran persona.		
Ejecución de trabajos sin Orden de Producción.	Se cuenta con una buena fuerza comercial.		
Defectos en los productos debido a que no se hacen cambios en OP.	Diversidad de servicios ofrecidos.		
Falta de especificaciones en la OP	Buenas herramientas de trabajo.		
No hay control sobre desperdicios.	Hay buen ambiente laboral entre los empleados.		
No se cotiza de la mejor manera. No existe un proceso estandarizado para cotizar.			
No hay planeación para la producción.			
No hay flujo gramá en la empresa, es difícil identificar la fase del proceso en el que se encuentra un trabajo.			
Falta personal de apoyo para dar respuesta a los clientes.			
Limitación de espacio físico.			
Dedican mucho tiempo a trabajos que no lo requieren.			
Deficiencia en la calidad y estado de las herramientas para instalación.			
Falta de coordinación de recursos a la hora de instalar.			
Autoritarismo.			
En ocasiones el trabajo se asigna de manera impositiva.			
La programación no se cumple, no avisan si hay prioridades.			
Falta de espacio para organizar.			
Las ordenes no llegan a tiempo y faltan cosas en las especificaciones.			
Se esta perdiendo clientela pequeña por no poderse realizar esos trabajos			

Posteriormente se continuó con la validación de la misión, visión, políticas y valores de la compañía ya; Debido a que Gerencia quiere que esta nueva línea de negocio – Digital, esté muy relacionada con Impresos Richard de tal forma que prácticamente se trabaje bajo los mismo lineamientos y que sus colaboradores estén comprometidos de la misma manera que lo hacen allá, por tal motivo y teniendo en cuenta que estos aspectos ya se habían modificado en el año 2012 se definió que las políticas, misión, visión y valores a trabajar iban a ser los mismos.

7.2.2. Organigrama. Por parte del organigrama se presentó la siguiente propuesta para que sea evaluada por Gerencia:

Figura 5. Estructura Organizacional- Richard Digital



7.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Esta matriz facilita el resumen de las variables externas como económicas, sociales, culturales, tecnológicas y del sector, de las que se hablaron en este capítulo y que son las que afectan directamente a la empresa para futuras decisiones y diseño de estrategias.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)

- Una oportunidad importante (4)

Después de realizar la matriz, se analiza el resultado a partir de la media establecida por el mercado, que es del 2,5.

Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Claves de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
El sector está en crecimiento.	0,09	4	0,36
Existe un mercado que día a día exige más innovación.	0,08	4	0,32
Se nota un aumento en la demanda en los últimos meses.	0,05	3	0,15
Mejor infraestructura tecnológica en el mercado.	0,05	3	0,15
Mano de obra altamente competitiva.	0,06	4	0,24
Exigencia de los estándares ambientales	0,09	4	0,36
Cada día crece más la información virtual.	0,07	4	0,28
Los medios virtuales son ágiles e inmediatos	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Competencia fuerte en cuanto a precios de venta.	0,1	1	0,1
Proveedores que no entregan material a tiempo.	0,05	2	0,1
Disminución de las exportaciones Colombianas	0,05	2	0,1
Mucha competencia en el mercado.	0,09	1	0,09
Informalidad empresarial en el sector.	0,09	1	0,09
Impactos ambientales de los insumos.	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,66

De acuerdo al resultado arrojado por la matriz de evaluación de los factores externos podemos decir que está muy nivelado con la media establecida, siendo el resultado 2,66 y la media 2,5.

Esto significa que para la empresa hay una especie de equilibrio entre las oportunidades y las amenazas. Que se convierte en un punto de atención para

Richard Digital y sus proyecciones futuras de crecimiento, ya que el entorno externo le ofrece extensas opciones y oportunidades en el sector, pero debe tener en cuenta la cantidad de amenazas que tiene que enfrentar y saber cómo debe hacerlo.

7.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz es una ayuda para formular estrategias internas, evaluando las fortalezas y debilidades que se pueden observar y analizar dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para la elaboración de esta matriz se utilizan factores críticos de la organización, teniendo en cuenta los descritos en el diagnóstico interno que se realiza previamente y los factores que influyen en los procesos administrativos.

Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Después se interpretan los resultados a partir de la media, que en esta escala es de 2,5.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Factores Claves de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
DEBILIDADES			
Hay ausencia de las 5's en la planta, en los materiales y los sobrantes.	0,01	2	0,02
Falta logística en cuanto a los despachos.	0,02	1	0,02
No hay espacio para almacenar Producto Terminado.	0,02	2	0,04
Falta de comunicación.	0,04	1	0,04
No hay lugar para parquear carros y motos	0,01	2	0,02
Falta trabajo en equipo.	0,02	2	0,04
No hay control del personal como debe ser.	0,02	2	0,04
Falta sentido de pertenencia de algunos empleados.	0,01	2	0,02
En ocasiones no se tiene en cuenta la opinión del empleado.	0,01	2	0,02
Muchas veces no se manifiesta confianza en el empleado.	0,01	2	0,02
Se dificulta la comunicación con el jefe.	0,02	1	0,02
No existe claridad en las funciones que cada quien debe desempeñar.	0,03	1	0,03
Falta estructuración de las áreas o responsabilidades.	0,03	1	0,03
No existe control de consumo y uso de materiales e insumos.	0,03	1	0,03
Mal almacenamiento de la materia prima.	0,01	2	0,02
Deficiencias en la distribución debido a que no se cuenta con vehículos suficientes.	0,02	1	0,02
Vendedores no ofrecen la parte de digital.	0,01	1	0,01
Asesores comerciales deben conocer más de la parte de digital	0,02	2	0,04
Ejecución de trabajos sin Orden de Producción.	0,02	2	0,04
Defectos en los productos debido a que no se hacen cambios en OP.	0,01	1	0,01
Falta de especificaciones en la OP	0,02	2	0,04
No hay control sobre desperdicios.	0,02	1	0,02

Cuadro 3 (Continuación)

Factores Claves de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
DEBILIDADES			
No se cotiza de la mejor manera. No existe un proceso estandarizado para cotizar.	0,02	2	0,04
No hay planeación para la producción.	0,02	1	0,02
No hay flujo grama en la empresa, es difícil identificar la fase del proceso en el que se encuentra un trabajo.	0,01	2	0,02
Falta personal de apoyo para dar respuesta a los clientes.	0,02	2	0,04
Limitación de espacio físico.	0,01	2	0,02
Dedican mucho tiempo a trabajos que no lo requieren.	0,01	2	0,02
Deficiencia en la calidad y estado de las herramientas para instalación.	0,02	1	0,02
Falta de coordinación de recursos a la hora de instalar.	0,02	1	0,02
Autoritarismo.	0,01	2	0,02
En ocasiones el trabajo se asigna de manera impositiva.	0,01	2	0,02
La programación no se cumple, no avisan si hay prioridades.	0,03	2	0,06
Falta de espacio para organizar.	0,02	2	0,04
Las órdenes no llegan a tiempo y faltan cosas en las especificaciones.	0,01	2	0,02
Se está perdiendo clientela pequeña por no poderse realizar esos trabajos	0,01	2	0,02
FORTALEZAS			
Buena atención al cliente.	0,02	4	0,08
Departamento de innovación y desarrollo.	0,01	4	0,04
Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo.	0,01	3	0,03
Excelente calidad del trabajo.	0,03	4	0,12
Tecnología y maquinaria de última generación.	0,03	4	0,12
Operarios con alto conocimiento y calificados.	0,03	4	0,12
La empresa cuenta con buena ubicación.	0,02	3	0,06
Capacidad de respuesta rápida.	0,01	4	0,04
Gerencia quiere invertir más en el	0,01	3	0,03

Cuadro 3 (Continuación)

Factores Claves de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Resultado Ponderado
DEBILIDADES			
negocio.			
Buena entrega del producto terminado al cliente.	0,01	4	0,04
El apalancamiento del nombre de Richard.	0,01	3	0,03
Se cuenta con el apoyo de gerencia.	0,01	4	0,04
Se ve la satisfacción del cliente cuando recibe el producto terminado.	0,02	4	0,08
Todo el personal está comprometido con el trabajo.	0,01	3	0,03
Se tienen muy buenos clientes incluyendo a los de Impresos.	0,01	4	0,04
Jefe del área tiene mucho conocimiento del tema.	0,02	3	0,06
Hay preocupación por el bienestar del personal.	0,01	3	0,03
Gerente general es una gran persona.	0,01	4	0,04
Se cuenta con una buena fuerza comercial.	0,02	4	0,08
Diversidad de servicios ofrecidos.	0,02	4	0,08
Buenas herramientas de trabajo.	0,02	3	0,06
Hay buen ambiente laboral entre los empleados.	0,03	4	0,12
TOTAL	1,00		2,34

El resultado que arroja la matriz de evaluación de factores internos es 2,34 el cual es un poco inferior a la media establecida que es del 2,5, por tal motivo podemos decir que las debilidades que tiene la Empresa son muy significativas por lo que se debe tener mucho cuidado y empezar a trabajar en ellas de tal manera que no afecte los objetivos y metas de crecimiento a futuro.

También hay que aclarar que se tienen unas excelentes fortalezas las cuales hay que seguir aprovechando y tratar de formular estrategias con el fin de fortalecer esas debilidades y que la compañía logre cumplir sus objetivos esperados.

8. DESARROLLO OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2: OBJETIVO ESTRATÉGICO ORIENTADO AL CRECIMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.

8.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

Incrementar las ventas en la unidad de negocio Digital de Impresos Richard en un 20% para el año 2015 en la ciudad de Cali.

A continuación se presentan las metas que son las proyecciones para poder medir el cumplimiento de ese 20% de incremento.

Tabla 3. Proyecciones de ventas 2015

MES	META - VENTAS	% PARTICIPACIÓN
ENERO	\$ 52.177.909	4%
FEBRERO	\$ 42.966.161	3%
MARZO	\$ 93.830.162	7%
ABRIL	\$ 77.065.966	6%
MAYO	\$ 91.895.566	7%
JUNIO	\$ 179.964.931	14%
JULIO	\$ 97.975.754	7%
AGOSTO	\$ 112.125.245	9%
SEPTIEMBRE	\$ 139.406.658	11%
OCTUBRE	\$ 168.701.831	13%
NOVIEMBRE	\$ 253.532.501	19%
TOTAL	\$ 1.309.642.684	100%

9. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 3: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo se tuvo en cuenta que tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; de esta forma se identificó que se debía iniciar atacando las debilidades y posteriormente creando el cruce de variables.

A continuación se muestra las debilidades en la cuales se lograron trabajar y ejercer alguna acción correctiva.

Cuadro 4. Debilidades y acciones correctivas.

DEBILIDADES	ACCIÓN CORRECTIVA
Hay ausencia de las 5's en la planta, en los materiales y los sobrantes.	Se habló con el Supervisor de la planta para que se hiciera cargo de aplicar el método de las 5's en toda la planta, adicionalmente con la parte administrativa se llevó a cabo una Jornada de aseo en las oficinas. Finalmente se vio el cambio.
Falta logística en cuanto a los despachos.	Se asignó otra persona al cargo y se identificó que la falta de logística de los despachos era realmente por la falta de comunicación con la jefe de despachos para cuadrar los recorridos de los carros y las horas en que se debían recoger el material.
No hay espacio para almacenar Producto Terminado.	Se estableció en la planta un espacio solo para el área de despachos donde se coloca el material que ya se encuentra como producto terminado.
No hay lugar para parquear carros y motos tanto de los clientes como los empleados	Se creó una relación comercial con un parqueadero del sector ubicado a dos cuadras de la Empresa.
No hay control del personal como debe ser.	Se creó el cargo de Supervisor de planta y dentro de las funciones asignadas esta que debe coordinar al personal de acuerdo al flujo de trabajo y estar pendiente que estos cumplan con las labores correspondientes de la forma más óptima.
La programación no se cumple, no avisan si hay prioridades.	En base a esta debilidad que es una de las más representativas para el proceso productivo, se creó la reunión diaria de programación en la cual todas las mañanas están presentes los representantes de cada proceso y el coordinador de producción que es quien la dirige. En esta reunión se presenta un

Cuadro 4 (Continuación)

DEBILIDADES	ACCIÓN CORRECTIVA
	cuadro que está a cargo del coordinador de producción donde se muestra los trabajos que se tienen programados para el día y en qué estado se encuentran. El papel de los dueños de cada proceso en la reunión es saber que trabajo tiene por realizar o retroalimentar al coordinador de producción si algún trabajo ya cambio de estado y se encuentra en otro proceso, al igual asisten los asesores comerciales para que sepan el estado de sus trabajos y le puedan dar retroalimentación a los clientes.
No hay definido un manual de funciones o perfiles de cargo de los empleados.	Se definieron los cargos de todos y cada uno de los empleados y se crearon los perfiles basados en competencias en los cuales se especificaron sus responsabilidades.
Falta estructuración de las áreas o responsabilidades.	Además de la creación de los perfiles de cargo, se creó el organigrama del área.
Falta de espacio para organizar.	Con la implementación de las 5's se generaron espacios para poder organizar.
Se realizan los trabajos sin la orden de producción.	Se definió junto con el jefe del área como política interna que no se va a realizar ningún trabajo si no trae consigo mismo la orden de producción, si llegase a realizarse sin este documento es responsabilidad neta del operario.
No hacen los cambios en la orden de producción y luego salen mal los trabajos.	También se definió que todo cambio realizado debe estar consignado en la Orden de producción, no se va a realizar ningún proceso diferente a lo que diga dicho documento.
No hay control sobre desperdicios.	Se creó un formato para que los operarios reporten los desperdicios, a su vez este se definió como un indicador del área, en el mes de Junio se realizaron las pruebas para ver qué tan efectivo fue el entendimiento del personal con dicho formato.
No se cotiza de la mejor manera.	Debido a que hay tres personas en la capacidad de realizar las cotizaciones bajo sus criterios basados en la experiencia y trayectoria en el mercado del área digital, en muchos casos se evidencia diferencias relevantes en cuanto a los precios, unos por muy económicos y otros porque están muy costosos. Por tal motivo se realizó una reunión con las tres personas encargadas de cotizar para definir criterios y unificarlos de tal forma que no presente más las diferencias en cuanto a precios; de dice

Cuadro 4 (Continuación)

DEBILIDADES	ACCIÓN CORRECTIVA
	reunión surgió un formato para que los tres encargados realicen las cotizaciones de la misma forma. Además se establecieron tarifas para ciertos productos.
No hay planeación para la producción.	Con la implementación de la reunión diaria de programación se estableció una planeación para el día a día la cual se trata de cumplir al máximo.
Andamios de mala calidad - para instalar.	La Compañía hizo una inversión en la compra de andamios, anteriormente los alquilaba.

9.1. CRUCE DE VARIABLES

El cruce de variables se llevó a cabo de la siguiente metodología (tabla C. Cruce de variables) con el fin de poder establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Cuadro 5. Cruce de variables

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	estrategias Defensivas
DEBILIDADES	Estrategias de Reorientación	Estrategias de Supervivencia

Fuente: Apuntes tomados en clase de formación de formadores.

9.2. ESTRATEGIAS

9.2.1. Estrategias Ofensivas (FO) “Las estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas.”(Navas y Guerras, 1.996)

Según Thompson y Strickland (1.994) la ventaja competitiva se adquiere con el uso de una estrategia ofensiva creativa, que no pueda ser contrarrestada por los rivales.

- **Creación de nuevos productos** (F2 - O12) En vista que se tiene un departamento de innovación y desarrollo dentro del área y que la demanda del mercado digital constantemente es cambiante hay que aprovechar este tipo de oportunidades para generarles a nuestros clientes nuevas propuestas en diferentes aspectos publicitarios.
- **Ampliación de la cuota de mercado.** (F19- O2) La compañía tiene un cliente llamado Eucol que maneja todos los eucoles (Pieza Publicitaria exterior impresa utilizada en paraderos y otro mobiliario urbano) de la ciudad de Cali, esta compañía trae a sus clientes para que en Digital se le realicen sus piezas publicitarias, por tal motivo hay que crear al cliente en la base de datos de la Compañía y requerirle cierta documentación legal para poder facturarle, en algunos casos el trabajo se vuelve repetitivo y se crean relaciones comerciales con los clientes pero estrictamente para el manejo del tema de eucoles; aprovechando la fuerza comercial con la que se cuenta se pueden abordar dichos clientes y ofrecerles la diversidad de productos que se realizan.
- **Utilización del total de capacidad instalada.** (F5 - O3) La compañía cuenta con tecnología y maquinaria de última generación la cual los ha hecho fuertes y competentes en el mercado y de acuerdo a la apreciación del personal se ha identificado que Gerencia desea realizar más inversiones en el negocio en vista que la producción ha aumentado notablemente en el último semestre del año 2014.
- **Posicionamiento en la mente del consumidor.** (F4 - O1) Aprovechando que el sector de la industria gráfica precisamente la línea de impresión digital se encuentra en crecimiento y las inversiones que se están realizando en la compañía en cuanto a maquinaria e infraestructura debemos buscar posicionarnos en la mente de los consumidores por la buena capacidad de respuesta, la atención al cliente y la excelente calidad que se entrega en los trabajos.

9.2.2. Estrategias Defensivas (FA) “La estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad.”(Porter, 1.988)

“La estrategia defensiva disminuye el riesgo de un ataque, debilita el impacto de cualquier ataque que se presente, e influye en los retadores para que dirijan sus esfuerzos hacia otros rivales”(Thompson y Strickland, 1.994)

- **Diferenciación por calidad.** (F10,F13 - A1) En el mercado de las artes gráficas no es un secreto que constantemente existe la guerra de precios y mucho menos en la línea de digital debido a que hay tanta competencia, Richard Digital debe justificar el precio de sus productos mediante la calidad y la satisfacción que se generan en los clientes cuando reciben el producto final. Debe velar porque el cliente se dé cuenta que de lo que pago es realmente justo si lo que busca es un servicio de calidad, de lo contrario puede buscar otras alternativas a menor costo.

- **Fidelización de clientes.** (F15- A4) Partiendo del hecho que se cuenta con muy buenos clientes se debe buscar la forma de fidelizarlos antes que la competencia decida hacerlo.

- **Retención del Talento Humano.** (F6 – A4) Teniendo en cuenta que se tienen operarios calificados y de alto conocimiento comprometidos con su trabajo, la compañía debe cuidar ese talento humano manteniéndolos motivados y velando por su bienestar con el fin de que si la competencia desleal quiere realizarle algún tipo de ofrecimiento el operario la piense dos veces.

9.2.3. Estrategias de Reorientación (DO). Se intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades.

Se plantean oportunidades que se pueden aprovechar pero, sin embargo, se carece de la preparación adecuada.

En una entidad pueden identificarse oportunidades en el ambiente externo, pero a su vez, tener debilidades organizacionales que le impidan o desfavorezcan el avance de la marcha de la producción o los servicios.

Se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

- **Implementación de los perfiles de cargo.** (D15,D17 - O3)Debido al aumento de trabajo que se ha evidenciado en el último semestre del año 2014 es necesario aclararle al personal las funciones que cada uno debe desempeñar dentro de su cargo, cuáles son las responsabilidades y hasta donde va su alcance; en cuanto a los materiales e insumos se debe ejercer un control de consumo y el desperdicio del mismo para tener una mejor estructura organizacional y poder ejercer acciones correctivas.

- **Logística de despachos.** (D20 – O13) Se han detectado deficiencias en el despacho y en las instalaciones debido a que no se cuenta con un vehículo para suplir estas necesidades, está la oportunidad de adquirir un camión para ser más eficientes y autónomos en este sentido pudiendo agilizar tiempos de entrega y soluciones a los clientes.
- **Capacitación fuerza comercial.** (D22 – O7) Los asesores comerciales deben conocer más el tema de la impresión digital para así mismo poder ofrecerles a los clientes la variedad de productos que se les pueden elaborar y realizar un servicio de asesoría en cuanto a materiales, tamaños, calibres, etc. Según necesidad de los mismos y por otra parte proponerle nuevos aspectos publicitarios en los cuales ellos no han considerado pero que pueden ser de gran utilidad para su publicidad en vista de que esto es un mercado que aun esta por explotar mucho más.
- **Planeación de la Producción.**(D29 – O3)Se debe mejorar la planeación para evitar tener sobre costos en la producción, ya que se ha notado que ha aumentado; se debe evitar tener que incurrir en horas extras cuando no es realmente necesario. Este es una aspecto el cual puede minimizar la rentabilidad de los trabajos y la de la compañía.

9.2.4 Estrategias de Supervivencia (DA). Son las más "traumáticas". Se generan para minimizar las debilidades y las amenazas. Por ejemplo una entidad que se tenga que enfrentar a amenazas externas y debilidades internas, se encuentra como es lógico en una situación crítica y precaria; por lo que tiene que luchar por sobrevivir e incluso decidir la opción de liquidación.

Esta estrategia también puede orientarse en el sentido que prefiera fusionarse o tal vez reducir determinadas operaciones y lucha denodadamente por vencer las amenazas y debilidades, la posición D-A todos insisten en evitarla.

Esta estrategia se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

- **Optimización de tiempos de respuesta.**(D2 - A4)Hay que mejorar la logística de los despachos porque es un proceso fundamental dentro de la cadena para poder entregarle el producto final al cliente, no se hace nada si se optimizan los tiempos al máximo en la producción, si los operarios son eficientes en sus

labores para tener listo el producto final y a la hora de realizar la entrega al cliente se desfasan en tiempo de entrega o no se puede cumplir de acuerdo a lo estimado porque no se ha podido despachar el trabajo, la competencia puede aprovechar este aspecto y ganarse la confianza del cliente a tal punto que dejen a un lado a Richard digital.

- **Fijación de tarifas.** (D28 - A1) En cuanto a la forma de cotizar no existe un proceso estandarizado sino que se cotiza bajo criterios de la experiencia y el conocimiento que tienen las personas encargadas de este proceso, se recomienda que definan bases y tarifas para que hablen el mismo idioma y evitar perder trabajos por precios de venta muy altos en los cuales la competencia siempre busca estar por debajo para ganarse el trabajo.

9.3. PLANES DE ACCIÓN

Al terminar de elaborar las estrategias se identificaron las de mayor prioridad para la Empresa con el fin de ejercerles el plan de acción a las que se encontraban en un estado más crítico o de mayor urgencia.

Se realizaron cuatro planes de acción que se presentaran a continuación.

Cuadro 6. Plan de acción 1. Posicionamiento en la mente del consumidor

Plan de acción 1. Posicionamiento en la mente del consumidor				
Objetivo	Lograr posicionamiento en la mente del consumidor apalancados por la buena capacidad de respuesta, atención al cliente y excelente calidad en los trabajos			
Acciones	Tiempo		Resultado esperado	Responsable
	Inicio	Final		
Realizar encuesta de satisfacción del cliente con el producto terminado	Marzo . 2015	Mayo . 2015	Identificar el nivel de satisfacción de los clientes y poder tomar acciones al respecto.	Jefe de ventas
Ejercer seguimiento a los reprocesos mensualmente	Enero. 2015	Diciembre. 2015	Cuantificar los reprocesos que se presentan en un mes para poder tomar acciones correctivas y disminuirlos.	Calidad
Implementar el servicio Pos- venta	Enero. 2015	Diciembre. 2015	Obtener retroalimentación de la experiencia generada y prestar un mejor servicio al cliente.	Jefe de ventas
Regalar suvenires a los clientes	Enero. 2015	Diciembre. 2015	Causar un gran impacto al cliente y darles a entender que de cierta forma siempre estamos ahí presentes para sus necesidades.	Gerencia General

Cuadro 7. Plan de acción 2. Fidelización de los clientes

Plan de acción 2. Fidelización de los clientes				
Objetivo	Fortalecer las relaciones con los clientes actuales y los potenciales. Usando como recurso las bases de datos.			
Acciones	Tiempo		Resultado esperado	Responsable
	Inicio	Final		
Identificar los momentos de verdad para un cliente	Febrero. 2015	Abril. 2015	Lograr que el cliente se sienta en su máxima zona de confort en lo que es para el un momento de verdad.	Jefe ventas
Capacitar al personal para que este en la capacidad de tener un contacto efectivo con el cliente por cualquier medio.	Mayo. 2015	Junio. 2015	Mejorar el servicio y atención ofrecida	Gestión Humana
Implementar acciones de mejora para fortalecer estos aspectos.	Enero. 2015	Diciembre. 2015	Retener al cliente	Lideres de cada proceso

Cuadro 8. Plan de acción 3. Creación área de gestión humana

Plan de acción 3. Creación área de gestión humana				
Objetivo	Estructurar y fortalecer el área de gestión humana para lograr alineación con la estrategia y mayor efectividad organizacional.			
Acciones	Tiempo		Resultado esperado	Responsable
	Inicio	Final		
Definir y establecer políticas en los diferentes procesos del área	Abril. 2015	Agosto. 2015	Políticas aprobadas y en ejecución para selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y medición del clima laboral.	Gestión Humana
Caracterizar y documentar los procesos del área	Abril. 2015	Agosto. 2015	Procedimientos documentados y caracterizaciones definidas	Gestión Humana
Establecer manuales de funciones y perfiles de los cargos por competencias.	Abril. 2015	Agosto. 2015	Manuales de funciones, con perfiles por competencias, elaborados para todos los cargos de la empresa.	Gestión Humana
Socializar con todo el personal los manuales de funciones y perfiles	Abril. 2015	Agosto. 2015	Que el personal conozca sus funciones y alcance dentro de la Empresa.	Gestión Humana

Cuadro 9. Plan de acción 4. Diversificación de productos

Plan de acción 4. Diversificación de productos				
Objetivo	Incrementar las ventas en un 20% a partir de la elaboración de nuevos productos.			
Acciones	Tiempo		Resultado esperado	Responsable
	Inicio	Final		
Crear nuevos productos	Febrero, 2015	Julio, 2015	Incrementar las ventas en un 20%	Innovación y desarrollo
Que cada vendedor se proponga a conseguir mínimo tres clientes nuevos en el mes	Enero, 2015	Diciembre, 2015	Ampliar la cuota de mercado e incrementar las ventas en el porcentaje establecido.	Ventas
Contratar un Community Manager que genere contenido permanente por las redes sociales.	Abril, 2015	Agosto, 2015	Fortalecer la presencia en las redes sociales y todo lo relacionado con el E-commerce.	Gerencia/gestión Humana

Además en este objetivo se mostrará el desarrollo de cómo se abordaron algunas estrategias y el cómo quedo formalizada o que formatos se establecieron para llevar a cabo el control.

El desarrollo de este objetivo se complementara con el siguiente en el cuadro de mando integral.

A continuación se manifestaran los formatos que se establecieron:

-Por el lado de las cotizaciones, en vista de que eran tres personas que estaban en la capacidad de cotizar y como se ha mencionado en párrafos anteriores era muy subjetivo dicho proceso debido a que realizaban este proceso bajo sus criterios adquiridos en su experiencia.

Lo que se realizo fue una reunión con esas personas donde se definieron criterios y en algunos casos se logró fijar una tarifa, adicionalmente se estableció un formato estandarizado para elaborar dicho proceso (Grafica C. Presupuesto cotización).

-En cuanto a la falta de programación y de comunicación se planteó la reunión de planeación que se realiza diariamente a las 7:30 am donde se informa el estado actual de los trabajos y se les asigna prioridades de acuerdo a los compromisos adquiridos con los clientes (Grafica D. Reunión de programación).

-También se creó el indicador de Desperdicio (Grafica F) con el fin de ejercer un control (Grafica E. Reporte de desperdicio) sobre el material y poder valorizar mensualmente cuanto representa el mismo.

-Finalmente se trabajó con los perfiles de cargo de todo el personal de la compañía en conjunto con Daniela Morales (Estudiante en práctica de administración de Empresas Modalidad dual 4to semestre).

Esta labor se realizó después de haber identificado todo el proceso por el cual pasa una orden de trabajo en la Empresa y cuál es la intervención de cada colaborador en este, posteriormente se realizó una reunión con el jefe del área para validar cada una de las propuestas y realizar correcciones (Grafica G).

Cuadro 10. Presupuesto Cotización

FECHA:		# COTIZACIÓN:			
<div>PRESUPUESTO COTIZACIÓN</div>					
CLIENTE:					
FORMA DE PAGO:					
ASESOR COMERCIAL:					
PRODUCTO:					
TAMAÑO:					
CANTIDAD:					
MATERIAL/ACABADO:	\$	-			
MANO DE OBRA:	\$	-			
TROQUEL:	\$	-			
EMPAQUE:	\$	-			
ELABORACIÓN DE ARTE:	\$	-			
INSTALACIÓN:	\$	-			
TRANSPORTE:	\$	-			
% INCREMENTO:	0%				
VALOR TOTAL PRODUCTO:	\$	-			
DETALLE MATERIAL, ACABADOS E INSUMOS					
#	ESPECIFICACIÓN	TAMAÑO	CANTIDAD	V. UNITA.	V. TOTAL
1				\$ -	\$ -
2				\$ -	\$ -
3				\$ -	\$ -
4				\$ -	\$ -
5				\$ -	\$ -
6				\$ -	\$ -
7				\$ -	\$ -
8				\$ -	\$ -
9				\$ -	\$ -
10				\$ -	\$ -
TOTAL MATERIALES/ ACABADO				\$	-
OBSERVACIONES:					
COTIZADO POR:					



Cuadro 11. Reunión de programación.

OP	CLIENTE	IR/SN	CLASE DE TRABAJO	REFERENCIA	CANTIDAD	ESTADO	MAQUINA	TIPO DE TERMINADO
962	JOSE IGNACIO	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	SEÑALETICA INGREDIENTES	122	DESPACHADO A CLIENTE		
977	FUNDEPAC	SN	PORTARETRATO	PORTARETRATO	60	DESPACHADO A CLIENTE		
1026	ANDERSON SALAZAR	SN	IMPRESIÓN EN VINILO	ULTIMA CENA	1	DESPACHADO A CLIENTE	L28500	MANUAL
1000	JULIO CESAR FUENTES	SN	IMPRESIÓN EN VINILO	ETIQUETA SHAMPOO	1	DESPACHADO A CLIENTE		
1009	ROMULO MONTES	SN	IMPRESIÓN EN PROPALCOTE	MUESTRA PIÑATA	1	DESPACHADO A CLIENTE		
68216	MERLIN	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	RUTA EVACUACION	9	DESPACHADO A CLIENTE	FB500	
917	JULIAN VARGAS	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	BODA	2	DESPACHADO A CLIENTE	FB500	
67804	D SHOP ARUBA	IR	EXHIBIDORES DE LOCIONES	L.G SMITH BOULEVARD	1	DESPACHADO BELLA MIRA		
67872	CLEANER DE COLOMBIA	SN	IMPRESIÓN EN VINILO + ACRILICO	AVISOS ESPACIO CONFINADO	2	DESPACHADO BELLA MIRA		
885	Oscar andres Marulanda	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	HADDAS ROSA	0	DESPACHADO A CLIENTE	FB500	
68253	Le Coq Sportif	SN	VINILO PLOTTER	PLOTTER COLOMBIAMODA	2	DESPACHADO A CLIENTE	ZUND	
890	YINETH PAOLA MONTOYA	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	THALIANA	1	DESPACHADO A CLIENTE	FB500	
67958	Comercializadora Aviv	IR	CUADRO	EUROPA	1	DESPACHADO A CLIENTE		
67786	COMESTIBLES ALDOR	IR	RISTRAS	PLAY	500	DESPACHADO A CLIENTE		
66931	Grupo alan s.a	IR	Avisos	nomeclatura salones	5	DESPACHADO BELLA MIRA		
67482	Grupo alan sa	IR	Ficheros	Reserva	91	DESPACHADO BELLA MIRA		
67815	ESTRATEGICA VISUAL LTDA	IR	ROMPETRAFICO	0	1	DESPACHADO A CLIENTE		
864	ALEXANDER MANSO	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	LETRERO	1	DESPACHADO A CLIENTE		
67931	Impresos Richard	IR	PENDON MEDIO AMBIENTE	CORTESIA	2	DESPACHADO BELLA MIRA		
67899	Le Coq Sportif	SN	IMPRESIÓN EN VINILO ESPEJO + BLACKO	BAGUER	1	DESPACHADO A CLIENTE		
67991	CAVEBOX	IR	PENDON	LOGO CAVEBOX	1	DESPACHADO BELLA MIRA	L28500	
67902	DIACO SA	SN	impresión en propalcote	AFICHES CAMPAÑAS RADAR 2 REFE	6	DESPACHADO BELLA MIRA		
862	Materia Creativa	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	EL GALLINERO	1	DESPACHADO A CLIENTE		
						DESPACHADO A CLIENTE		
67938	Le Coq Sportif	SN	IMPRESIÓN EN VINILO PLOTTER	VARIOS VITRINA MOVIL	2	DESPACHADO A CLIENTE		
67954	UNIMINUTO	IR	AVISOS	0	2	DESPACHADO A CLIENTE		
67972	JGB S.A	IR	afiches	AFICHES INCENTIVO	15	DESPACHADO A CLIENTE	L28500	MANUAL
67925	DIACO SA	SN	impresión en propalcote	AFICHE LAVADO MANOS 2 REFE	2	DESPACHADO BELLA MIRA		
67882	MYL DE COLOMBIA SAS	IR	IMÁGENES TIPO EUCOL	LACOSTE SMALL	7	DESPACHADO A CLIENTE		
68833	FUNDACION CULTURA MARIA SANFOR	SN	LAMINAS	VEN EN PAREJA 2 X 1	2	DESPACHADO A CLIENTE		
67806	FRIJOLE VERDES	SN	AVISO	AVISO PALMIRA	1	DESPACHADO A CLIENTE		
68153	DIACO SA	SN	IMPRESIÓN EN LONA	CARTELERIA INFORMATIVA	1	DESPACHADO A CLIENTE	L28500	CERRAJERIA
876	Oscar andres Marulanda	SN	IMPRESIÓN EN RIGIDOS	HADA	1	DESPACHADO A CLIENTE	FB500	
68262	HERPO	IR	AVISOS	EN DIAS DE VERANO	35	DESPACHADO A CLIENTE	FB500	

Cuadro 12. Reporte de producción.


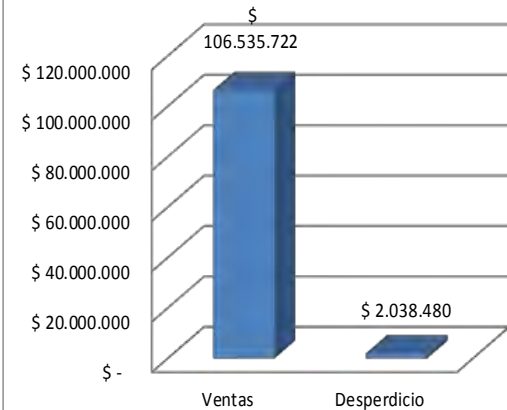
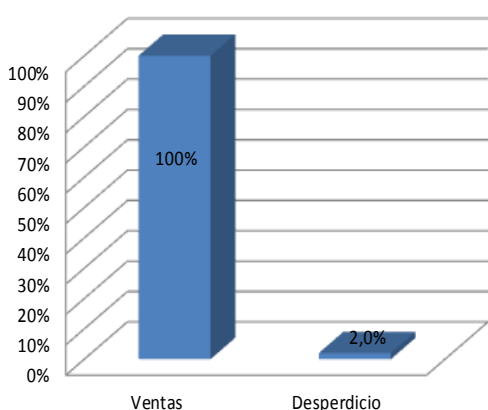


DESPERDICIO IMPRESIÓN DIGITAL


CÓDIGO: FO-D-002 FECHA: JUNIO DE 2014

FECHA	No. OP	Cliente / REFERENCIA	ÁREA / MAQUINA	CANT	TAMAÑO (CM)	MATERIAL	RESPONSABLE	MOTIVO	VOBO
10/06/2014	797	Jose Luis Lozano	Laminado	1x3	152x146	VTB 152 - VBM 122	Anderson F. Salazar	Falta de presión y mala manipulación.	OK
10/06/2014	791	Jessika Betancourt	FB 500	2	107x95	FALCOMBOARD	Juan Pablo Mendez	Mala comunicación, se empezó el trabajo sin op.	OK
10/06/2014	66963	Julian Betancourt	L28500	1	152x250	BANNER	Juan Pablo Mendez	El color Negro salió mal por tipo de material económico.	OK
18/06/2014	66111	Romulo Montes	Laminado	1	122x229	FALCOMBOARD	Anderson F. Salazar	No alcanzo el material.	OK
27/06/2014	65768	Agricola Himalaya	Impresión	6	150x205	Carton 720	Juan Pablo Mendez	Se hizo reposición de algunas por color en maquina.	OK
26/06/2014	67742	Lecoq- vinilos replays	L28500	1	182x125	Vinilo	Paola Montoya	No alcanzo el material para la impresión completa.	OK
	65768	Exhibidores Agrícola	Terminados	6	120x200	Carton	Ivonne, Amparo, Gloria	Manipulación.	OK
26/06/2014	66516	Lecoq- Pijamas	FB 500	3x2 unds	66x170	Poliestireno C30	Juan Pablo Mendez	Se repitió una unidad, dos se dañaron en impresión.	OK

Cuadro 13. Indicador de desperdicio.

	INDICADORES DE GESTIÓN																					
	DIGITAL SAN NICOLAS																					
Objetivo: Medir el desperdicio del área de Digital con el fin de proyectar un mejoramiento.																						
Indicador: Desperdicio en el mes / Ventas totales en el mes.																						
Frecuencia: Mensual																						
Meta: Pendiente por definir.																						
Responsable: Jefe de Digital																						
<table><tr><th colspan="2">Resultados del Mes</th></tr><tr><td>Mes:</td><td>Julio</td></tr><tr><td>Ventas</td><td>\$ 106.535.722</td></tr><tr><td>Desperdicio</td><td>\$ 2.038.480</td></tr><tr><td>Ventas</td><td>100%</td></tr><tr><td>Desperdicio</td><td>2,0%</td></tr></table>		Resultados del Mes		Mes:	Julio	Ventas	\$ 106.535.722	Desperdicio	\$ 2.038.480	Ventas	100%	Desperdicio	2,0%	<table><tr><th colspan="2">Acumulado</th></tr><tr><th>Mes</th><th>% Desperdicio</th></tr><tr><td>Junio</td><td>1,1%</td></tr><tr><td>Julio</td><td>2,0%</td></tr></table>	Acumulado		Mes	% Desperdicio	Junio	1,1%	Julio	2,0%
Resultados del Mes																						
Mes:	Julio																					
Ventas	\$ 106.535.722																					
Desperdicio	\$ 2.038.480																					
Ventas	100%																					
Desperdicio	2,0%																					
Acumulado																						
Mes	% Desperdicio																					
Junio	1,1%																					
Julio	2,0%																					
<div><div><div><h3>Desperdicio Mes Julio \$</h3><table><tr><th>Categoría</th><th>Valor</th></tr><tr><td>Ventas</td><td>\$ 106.535.722</td></tr><tr><td>Desperdicio</td><td>\$ 2.038.480</td></tr></table></div><div><div><h3>Desperdicio Mes de Julio %</h3><table><tr><th>Categoría</th><th>Valor</th></tr><tr><td>Ventas</td><td>100%</td></tr><tr><td>Desperdicio</td><td>2,0%</td></tr></table></div></div></div></div>			Categoría	Valor	Ventas	\$ 106.535.722	Desperdicio	\$ 2.038.480	Categoría	Valor	Ventas	100%	Desperdicio	2,0%								
Categoría	Valor																					
Ventas	\$ 106.535.722																					
Desperdicio	\$ 2.038.480																					
Categoría	Valor																					
Ventas	100%																					
Desperdicio	2,0%																					
OBSERVACIONES																						

Cuadro 14. Perfil de cargo

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
	DISEÑADOR GRAFICO	
	FECHA: JUNIO/2014	CODIGO:
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Diseñador Grafico	
AREA	Producción	
JEFE INMEDIATO	Coordinador De Producción	
RESUMEN DEL CARGO	Este cargo se caracteriza por revisar el diseño final, verificando que el mismo corresponda a la idea que desea comunicar el cliente y proveer al área de producción, la información necesaria para materializar el diseño.	
ALCANCE DE LA AUTORIDAD	Tiene la autoridad de sugerir sobre el diseño enviado por el cliente y hacer modificaciones según corresponda.	
PERFIL DEL CARGO		
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO
1. Educación	Se requiere un profesional o técnico profesional en Publicidad, Diseño Gráfico, Dibujo Publicitario o Artes Gráficas	Certificados de estudio y/o asistencia
2. Formación	Actualización continua en Software gráficos. Conocer las operaciones que se incluyen en la producción.	
3. Experiencia	Se requiere experiencia de dos (02) años en labores similares.	Certificados laborales
4. Competencias Laborales	4.1 COMPETENCIAS GENERALES: Gestión de los recursos Interactuar/interrelacionarse Orientación al cliente	Evaluación por competencias
	4.2 COMPETENCIAS ESPECIFICAS: Trabajo en equipo y cooperación Presentación Pensamiento creativo	Indicadores de gestión de cada proceso

Cuadro 14. (Continuación)

Funciones Del Cargo	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar las diagramaciones a partir de un boceto establecido.2. Intervenir los archivos para detectar y corregir errores según original.3. Preparación y planeación del trabajo para ser impreso de acuerdo a los sustratos.4. Velar por el mantenimiento y buen funcionamiento de las herramientas de trabajo.5. Diligenciar la documentación requerida dentro del proceso de producción.6. Establecer comunicación directa con el asesor o el cliente según complejidad del trabajo.7. solicitar información completa y detallada para la realización del trabajo asignado8. Administrar los archivos y el material análogo entregado por los clientes.9. Participar en las acciones de capacitación y desarrollo programadas por la empresa, cumplir con el reglamento interno de trabajo y de higiene y seguridad. <p>Demás funciones asignadas para el correcto funcionamiento de la empresa.</p>	Evaluación del desempeño
Elaborado por:		Aprobado por:
Daniela Morales y Kevin Ortégón Estudiantes en practica		Ricardo Guillermo Flórez Barrantes Gerente General

9.4. INFORMACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

De acuerdo a la prioridad de la Compañía y basándonos en los 4 planes de acción que se plantearon en este proyecto, se mostrara cuanto es el promedio de inversión que requiere cada uno mediante la siguiente tabla:

Cuadro 15. Información Financiera del Proyecto

Plan acción	Acciones	Promedio de Inversión	Observación
Posicionamiento en la mente del consumidor	Realizar encuesta de satisfacción del cliente con el producto terminado.	\$300.000	Estudiantes en práctica.
	Ejercer seguimiento a los reprocesos mensualmente.	\$ -	Sería una función más para el jefe de Calidad.
	Implementar el servicio Pos- venta.	\$ -	Sería una función más para la fuerza de ventas.
	Regalar suvenires a los clientes.	\$3.000.000	Cuadernos, libretas, porta vasos, etc.
Fidelización de los clientes	Identificar los momentos de verdad para un cliente.	\$ -	Recepcionista, vendedores y jefe de ventas.
	Capacitar al personal para que este en la capacidad de tener un contacto efectivo con el cliente por cualquier medio.	\$1.000.000	Contratar a una persona para que capacite al personal.
	Implementar acciones de mejora para fortalecer estos aspectos.	\$ -	
Creación área de gestión humana	Definir y establecer políticas en los diferentes procesos del área.	\$ -	Labor de los Jefes de Área.
	Caracterizar y documentar los procesos del área.	\$ -	Labor de los Jefes de Área.
	Establecer manuales de funciones y perfiles de los cargos por competencias.	\$ -	Labor de los Jefes de Área.
	Socializar con todo el personal los manuales de funciones y perfiles.		Labor del Jefe de Gestión Humana.
Diversificación de productos	Crear nuevos productos.	\$2.200.000	Salario del jefe de Innovación.
	Que cada vendedor se proponga a conseguir mínimo tres clientes nuevos en el mes.	\$ -	Establecer como Política de ventas
	Contratar un Community Manager que genere contenido permanente por las redes sociales.	\$1.400.000	Salario del Community Manager.
TOTAL		\$7.900.000	

10. DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4: CONTROL Y EVALUACIÓN

10.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se estableció el cuadro de mando integral para la medición de este objetivo, ya que es una herramienta metodológica muy importante, que convierte las estrategias planteadas en un conjunto de medidas de control, que ayudan a estructurar un sistema de gestión y medición. Para el momento de plantear los indicadores de gestión, este cuadro servirá para medir y controlar mensualmente la efectividad de las estrategias.

Cuadro 16. Cuadro de mando integral Richard Digital.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Richard Digital 2014 - 2017					
Perspectiva	Variable Estratégica	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador	Responsable
Financiera	Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad tanto económica como financiera	Realizar mayor gestión en la facturación y radicación de las mismas.	No. De trabajos facturados/No. Total de trabajos despachados.	Auxiliar facturación
			Optimizar la rotación de cartera.	Rotación de cartera: Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar	Asistente Administrativo
		Disminuir costos y gastos	Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores obteniendo plazos de pago mayores.	Rentabilidad Operacional	Coordinador Administrativo
			Identificar oportunidades de ahorro para la Compañía.		Líderes de cada proceso
			Elaborar presupuesto de gastos 2015.		Coordinador Administrativo
		Incrementar las ventas	Generar nuevas propuestas a los clientes en aspectos publicitarios.	Utilidad bruta/ Ventas Netas	Asesor Comercial
			Incrementar los ingresos por la consecución de nuevos clientes.		

Cuadro 16 (continuación)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Richard Digital 2014 - 2017					
Perspectiva	Variable Estratégica	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador	Responsable
Cliente	Servicio al cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Establecer y parametrizar la metodología para medir la satisfacción del cliente.	No. Clientes Satisfechos / No. Total de clientes x 100	Jefe de Ventas
		Aumentar el grado de fidelización del cliente	Elaborar un plan de fidelización para los clientes Pareto de la compañía.	Plan de Fidelización	
		Aumentar presencia en el mercado	Fortalecer la presencia en las redes sociales y todo lo relacionado con el E-commerce.		
	Innovación y desarrollo	Incrementar ventas	Desarrollo de nuevos productos mediante el apalancamiento del área de innovación y desarrollo.	Cantidad de nuevos productos en el mes /Cantidad de productos nuevos esperados	Coordinador de innovación y desarrollo
	Efectividad del despacho	Mejorar tiempos de entrega de producto final	Disponer de vehículos para la entrega de los trabajos al cliente en el momento requerido.	Índice de cumplimiento de despachos	Gerencia General

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Richard Digital 2014 - 2017					
Perspectiva	Variable Estratégica	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador	Responsable
Proceso	Planeación	Mejorar el proceso de planeación	Establecer políticas en el proceso de compras.		Coordinador de Almacén
			Implementar el uso de reportes de producción.	Cumplimiento	Jefe de producción
			Implementar el costeo de las ordenes de Producción para conocer el margen de rentabilidad de cada una.		
			Controlar el consumo de materiales e insumos.	Inventario	Coordinador de Almacén
	Mantenimiento		Elaborar programa de mantenimiento preventivo para las maquinas	Cumplimiento del programa	Jefe de producción
	Sistema de Gestión de Calidad	Departamento de calidad	Estructurar e implementar el departamento de Calidad en el área de Digital y el SISOMA como un sistema de gestión integral	No. De procesos documentados /Total de procesos de la empresa x 100	Por definir
			Realizar seguimiento a los reprocesos y tomar acciones correctivas	Cantidad de producto defectuoso / Total de producto elaborado x 100	
		Garantizar que el producto salga en excelentes condiciones de la compañía y bajo las especificaciones del cliente			

Cuadro 16 (continuación)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Richard Digital 2014 - 2017					
Perspectiva	Variable Estratégica	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Departamento Gestión Humana	Fortalecer departamento de Gestión Humana	Formalizar y establecer un departamento de gestión humana que vele por el bienestar del personal.	No. De procesos documentados /Total de procesos de la empresa x 100	Por definir
	Clima Laboral	Evaluación del clima laboral	Realizar una evaluación del clima laboral, que permita dar un diagnóstico claro sobre la situación actual de los colaboradores y así plantear un plan de mejora.	Resultados de la medición	
	Desarrollo de competencias	Perfiles de cargo	Crear perfiles de cargos de todos los empleados basados en competencias.		
		Estructura organizacional	Establecer la Estructura Organizacional.		
		Evaluar cargas laborales	Equilibrar las cargas laborales de los empleados para optimizar el trabajo.	Nivel de competencia de los empleados	
		Flujos de información	Establecer una estrategia de comunicación Interna para la organización.		
		Entrenamiento y Capacitación	Elaborar un plan de entrenamiento y capacitación para el personal apoyando el plan carrera y las actividades de esparcimiento.		

11. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este proyecto se dio a conocer el estado actual de Richard Digital tanto en su entorno interno como externo, a través del uso de herramientas de análisis como el DOFA, se lograron determinar factores los cuales pueden afectar a la compañía en un futuro si no los tenemos en cuenta y otros que pueden ser de gran beneficio, incluso para contribuir con el crecimiento esperado.

Los resultados que arrojó la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) fue de 2,66 el cual está muy nivelado con la media establecida que es 2,5, esto significa que para la empresa hay una especie de equilibrio entre las oportunidades y las amenazas. Que se convierte en un punto de atención para Richard Digital y sus proyecciones futuras de crecimiento, ya que el entorno externo le ofrece extensas opciones y oportunidades en el sector, pero debe tener en cuenta la cantidad de amenazas que tiene que enfrentar y saber cómo debe hacerlo.

El resultado que arroja la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es 2,34 el cual es un poco inferior a la media establecida que es del 2,5, por tal motivo podemos decir que las debilidades que tiene la Empresa son muy significativas por lo que se debe tener mucho cuidado y empezar a trabajar en ellas de tal manera que no afecte los objetivos y metas de crecimiento a futuro.

De acuerdo al análisis del Marketing Mix, se puede observar que Richard Digital tiene una desventaja en cuanto a sus precios de venta ya que son más altos que los de la competencia, esto se debe a que es una empresa con mayor infraestructura y por ende incurre en más gastos los cuales se ven reflejados a la hora de fijar el precio del producto.

La Informalidad de las empresas del sector representa una gran competencia frente a quienes cumplen con los gravámenes y la normatividad aplicable para las empresas legalmente constituidas como lo es Richard Digital.

Se identificó que la comunicación interna de la compañía es muy débil y generalmente se ve reflejado en la producción debido a que se presentan errores en el producto terminado.

Debido a la falta de programación en la producción habitualmente se presentan cuellos de botella en la producción, teniendo en cuenta que los clientes siempre quieren sus trabajos de forma inmediata.

Se realizó un trabajo de campo con 20 empleados donde ellos mismos evaluaban la compañía desde las diferentes perspectivas y generaban propuestas para el mejoramiento de los procesos internos.

Los empleados no tenían perfiles de cargo definidos por lo cual no había conocimiento previo de sus funciones como tal.

La compañía no ejercía control sobre la materia prima e insumos ya que esta estaba al alcance de todo el personal y por tal motivo no era posible contemplar el desperdicio.

Se elaboraron 4 planes de acción a las debilidades que son más determinantes dentro de la organización para que sean puestos en marcha lo más rápido posible y se logre fortalecer estos aspectos.

Se plantearon estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia para que la Compañía logre estar a la vanguardia y pueda crear una ventaja competitiva frente a sus competidores y de la misma manera minimizar los riesgos de los retadores.

El despacho es una gran debilidad de Richard Digital debido a que no cuenta con la disponibilidad de vehículos para transportar los trabajos a los clientes sino que depende del transporte de la otra unidad de negocio Impresos Richard Ltda.

Se mejoró el proceso de cotización estableciendo tarifas y definiendo parámetros para que las personas encargadas hablaran el mismo idioma y no presentar tantas variaciones de precios.

La empresa no cuenta con mecanismos de control en los procesos administrativos y productivos, lo que hace que ponga en riesgo el manejo de los recursos de la organización.

Se planteó como mecanismo de control y evaluación el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para controlar la efectividad de las estrategias.

12. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la compañía aprovechar que tiene un área de innovación y desarrollo la cual ha tenido una fuerte acogida por los clientes para desarrollar nuevos productos y de esa manera generarle nuevas necesidades lo cual se puede ver reflejado en un aumento en las ventas.
- Richard digital debe elaborar el presupuesto de gastos para el año 2015 basándose en sus datos históricos y con proyecciones de crecimiento, además identificar oportunidades de ahorro para la Compañía.
- La rotación de cartera se debe optimizar ya que estamos vendiendo a casi 90 días y tenemos crédito con los proveedores a 60; prácticamente se está financiando a los clientes 30 días.
- Se debe empezar a medir el nivel de satisfacción tanto de los clientes externos como de los internos para evaluar el funcionamiento de los procesos.
- Hoy en día la acogida de las empresas por las redes sociales es inmensa, Richard digital debe aprovechar esta oportunidad y fortalecer su presencia en estas y todo lo relacionado con el E- commerce.
- Hay que invertir en la elaboración de un plan de fidelización en vista que la competencia cada vez baja más sus costes para ganarse los clientes.
- El mantenimiento de las maquinas debe ser de carácter preventivo y no cuando la maquina ya se para porque no funciona más (correctivo).
- Debido a que la compañía está en crecimiento se debe Implementar y estructurar tanto el área de calidad como de gestión humana.

BIBLIOGRAFÍA

BUENDIA Asensio. El Proceso Estratégico [en línea]. 2006. [Consultado en internet octubre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.educa.madrid.org/web/ies.cardenalcisnero.alcala/cidead/departamentos/econom/2eoe/unidad12.pdf>.

DEVIA ALVARADO, Claudia, VILLARRAGA VALENCIA, Ángela María. Propuesta para la planeación estratégica de la empresa aliados salud ocupacional Ltda [en línea]. Bogotá D.C. 2009. [Consultado en internet noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3034/T11.09%20D494p.pdf;jsessionid=D7AFD9998095D57A14164704E78A1E01?sequence=1>.

ESPARRAGOZA, Juan Carlos. Tesis MBA. Planeación estratégica, Impresos Richard. 2012. 162 p.

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 10 ed. Pearson Prentice Hall, 2003. 220 p.

GALVIS COLLAZOS, Ingrid Marcela. Planeación Estratégica en la empresa Confecciones Salome LTDA. 2012 - 2014 [en línea]. Santiago de Cali. 2013. [consultado en internet en noviembre]. Disponible en Internet: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/4851/3/TAU01235.pdf>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Cuadro de mando integral. 2ed. Editorial Planeta Colombiana S.A., 1996. 285 p.

KOONTZ, O' Doonnell, MERCADO, Salvador. Evolución e importancia de la planificación en el proceso de la administración [en línea]. 2003. [consultado en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos35/planificar-la-administracion/planificar-la-administracion.shtml#ixzz3WkPCRNjx>.

MARIN, José Nicolás, MONTIEL, Eduardo. Estrategia: Diseño y Ejecución. 2da Edición. Año 2009, 300 p.

MENDEZ, Carlos E. Metodología. Ed 2. McGraw Hill. 1995. 184 p.

PAEZ MALLARINO, María Claudia, Evaluación del plan estratégico periodo 2011-2012 [en línea]. Incoder. Febrero 2013. [Consultado en Internet en noviembre de 2014]. Disponible en internet: http://www.incoder.gov.co/documentos/A%C3%91O_2013/GESTION_INCODER/Plan_Estrategico/Plan_Estrategico_2010-2012.pdf

PAREDES TREJO, Yaneth Bertilia. Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 2007, p. 12

PEREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los indicadores de gestión [en línea]. Soporte y Cía. LTDA. [Consultado en Internet en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>.

Que es la Matriz FODA [en línea]. Matriz Foda. [Consultado en Internet en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.matrizfoda.com/>.

RUIZ, Carlos. Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica [en línea]. Universidad Panamericana. [Consultado en noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>.

TORRES BALLESTAS, Daniela, DAZA CAMACHO, Diana Estefanía. Propuesta de Planeación Estratégica para la empresa Kholer LTDA [en línea]. Resumen. 2000. [consultado en Internet en noviembre 2013]. Disponible en Internet: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf.